

**ESCUELAS EXITOSAS Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DESDE LA GESTIÓN  
ACADÉMICA**

**POR:**

**SHIRLEY PATRICIA LABORDE DURÁN**

**MÓNICA PATRICIA MANJARRES LÓPEZ**



**Universidad De La Costa Cuc**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Maestría En Educación- Modalidad Virtual**

**Barranquilla**

**2019**

**ESCUELAS EXITOSAS Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DESDE LA GESTIÓN  
ACADÉMICA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER TÍTULO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**POR:**

**SHIRLEY PATRICIA LABORDE DURÁN**

**MÓNICA PATRICIA MANJARRES LÓPEZ**

**ASESORA: Dra. ALICIA INCIARTE GONZÁLEZ**

**Universidad De La Costa Cuc**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Maestría En Educación- Modalidad Virtual**

**Barranquilla**

**2019**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

Firma del Decano

---

Firma Líder grupo de investigación

---

Firma Juez interno

---

Firma Juez externo

---

Barranquilla, diciembre de 2019

### **Dedicatoria**

A Dios, mi guía para alcanzar esta nueva meta.

A mi familia, por su comprensión, colaboración y apoyo incondicional durante este proceso, ellos son mi motivación para continuar creciendo en lo personal y profesional.

A mi esposo quien, con su amor, me dio las fuerzas para no desfallecer, su estímulo y su apoyo constante fueron el empuje para terminar con éxito este proceso.

Mónica Manjarres López

### **Dedicatoria**

A Dios, mi motor de vida, infinitas gracias por su misericordia.

A mi familia, mi regalo preciado, gracias por su invaluable apoyo y amor incondicional.

A mis Padres, mi todo, gracias por ser los mejores, son mi ejemplo y motivación.

A mi esposo, mi amor, amigo y compañero, gracias por estar ahí, por tu apoyo, por tus palabras de aliento, tu amor me hace más fuerte.

Shirley Laborde Durán

### **Agradecimientos**

A Dios, por permitirnos alcanzar una nueva meta y brindarnos la sabiduría para consolidar este proyecto.

A nuestras familias por ser nuestro apoyo y motivación durante todo este proceso.

A nuestra asesora de Proyecto Alicia Inciarte González por sus orientaciones, aportes y su conocimiento investigador, nos guió y acompañó a sacar adelante este proceso.

A las escuelas que nos abrieron sus puertas, para que pudiera llevar a cabo este proyecto.

Mónica Manjarres López

Shirley Laborde Durán

### **Resumen**

Cuando las sociedades se preocupan por sus procesos educativos y se plantean mejorarlos, están apuntando al progreso en todas sus dimensiones. De ahí la importancia de establecer políticas que propendan a una educación de calidad. Sin embargo, los esfuerzos en el municipio de Soledad no han sido suficientes, según el Plan de desarrollo SOLEDAD CONFIABLE 2016 - 2019, la comunidad señaló la baja calidad educativa del municipio como el problema número uno, problemática que se ve reflejada en los niveles de desempeño medidos por el ISCE. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar los procesos de mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa en las Escuelas Exitosas del Municipio de Soledad en cuanto a la gestión académica y describir qué factores han influido para que hayan sido capaces de lograr estos procesos de mejoramiento continuo, esta investigación se desarrolló bajo el paradigma cuali - cuantitativo, con un diseño descriptivo y se utilizaron cuatro instrumentos, rúbrica de revisión documental, guión de entrevista semiestructurada y dos cuestionarios. De esta forma se logró describir y determinar las dinámicas escolares, identificando las prácticas concretas cotidianas que están implementando directivos y docentes para promover el mejoramiento en el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

***Palabras clave:*** calidad educativa, mejoramiento continuo, buenas prácticas y currículo

### **Abstract**

When the societies are worried about their educative process and they consider get it better, they are planning the progress in all their dimensions. There is the importance to set up politics that tend to have a high quality education. Nevertheless, the efforts in the Soledad township are not enough. In the development plan SOLEDAD CONFIABLE 2016-2019, the community indicated as a main problem the low quality education in the township. That is reflected in the performance levels measured by the ISCE. Hence, the investigation's objective is to analyze the continuous improvement processes of the educative quality in the successful schools of Soledad township. In other matters, this investigation used the paradigm quali- quantitative with a descriptive design to explain the academic process and the description of the factors that have influenced on this continuous process. With the help of four tools: documentary review rubric, semi-structured interview script and two questionnaires; it was achieved determine the specific practices that are using the principals and teachers to support the improvement of learnings and the integral development of the students.

***Keywords:*** quality education, continuous improvement, study programme, good practices



**Tabla de contenido**

Lista de tablas y figuras .....	15
Introducción. ....	13
Capítulo I .....	15
Planteamiento del problema .....	15
Formulación del problema.....	27
Objetivos .....	28
Objetivo general.....	28
Objetivos específicos. ....	28
Justificación .....	30
Delimitación .....	31
Capítulo II .....	32
Marco Referencial.....	32
Estado del arte. ....	32
Fundamentación Teórica .....	42
Conceptualización de Calidad. ....	42
Mejoramiento escolar.....	45
Mejoramiento continuo. ....	48
Escuelas exitosas.....	51
Gestión académica .....	52
El currículo .....	57
Práctica pedagógica .....	61
Apoyo normativo .....	64
Capítulo III.....	75
Marco metodológico .....	75
Población.....	77

Instrumentos y Técnicas.....	78
Capítulo IV.....	87
Análisis e interpretación de la información.....	87
Variable currículo .....	100
Análisis variable mejoramiento continuo.....	105
Conclusiones .....	108
Recomendaciones.....	110
Referencias.....	111
Anexos.....	126

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1 Características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente .....	22
Tabla 2 Interrogantes y objetivos de investigación .....	29
Tabla 3 Procesos de la gestión académica. ....	54
Tabla 4 Estructura gestión académica. ....	56
Tabla 5 Operacionalización de las variables. ....	72
Tabla 6 Matriz de técnicas e instrumentos. ....	78
Tabla 7 Operacionalización de la metodología .....	81
Tabla 8 Comparativo de los años 2016 al 2018 ISCE .....	90
Tabla 9 Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Villa Estadio. ....	96
Tabla 10 Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Politecnico . ....	97
Tabla 11 Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en el ITIDA .....	98
Tabla 12 Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Jesús Maestro .....	99

### Figuras

Figura 1 Mapa del área de gestión académica. ....	53
Figura 2 Promedio municipio de Soledad versus la media nacional ISCE .....	88
Figura 3 Componentes del Índice Sintético de Calidad Educativa.. ....	89
Figura 4 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Villa Estadio con el promedio municipal y nacional .....	91
Figura 5 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Politécnico de Soledad con el promedio municipal y nacional. ....	91
Figura 6 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Técnico Industrial Blas Torres De La Torre con el promedio municipal y nacional. ....	92

Figura 7 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Jesús Maestro  
F.M.S.D.con el promedio municipal y nacional ..... 93

### **Introducción.**

Son muchas las definiciones relacionadas con el concepto de calidad, generalmente asociamos el concepto de calidad con excelencia, mejora continua, atención y satisfacción del cliente, Adam, Hershauer y Ruch (1985), citados por (Ortega, 2002, p.2). sostienen que la calidad es “...el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado” (p. 02). Según lo anterior la calidad está asociada con el nivel de adecuación de los requerimientos, necesidades y expectativas del usuario con respecto al producto adquirido o el servicio prestado.

En el campo de la educación, la calidad constituye la mejora de los procesos educativos y pedagógicos, donde lo más importante es la generación de actividades significativas respecto de la enseñanza-aprendizaje dentro del desarrollo humano (Ministerio de Educación Nacional, 2004). Según esto, no solo los resultados obtenidos en las pruebas (saber, pisa, etc.), determinan la calidad de la educación, sino también los resultados evidenciados en cuanto a la resolución de conflictos en la escuela, la formación en competencia ciudadanas y el bienestar de los estudiantes, entre otros. Desde esta perspectiva se observa que la calidad de la educación apunta a una variedad de factores que abarca todo el proceso enseñanza aprendizaje sin que exista un consenso, unos criterios específicos y claramente definidos para determinar la calidad de la educación en los establecimientos educativos).

En Colombia, las escuelas hacen uso de la Guía n. ° 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, del Ministerio de Educación Nacional (2008), la cual recoge en cuatro grandes áreas o dimensiones procesos e indicadores sobre calidad y permite a las instituciones escolares evaluarse en cada uno de ellos. (pp.4-7).

Esta investigación analizará los procesos de mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa en las escuelas exitosas del Municipio de Soledad en cuanto a la gestión académica y también determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en este proceso de mejora continua. El objetivo será describir las claves de los procesos de mejoramiento continuo, las buenas prácticas que consiguieron la mejora, destacando las características y factores en los que se han enfocado las escuelas que han generado este proceso de mejoramiento continuo de manera que los resultados que arrojaría la investigación se constituyen en aprendizajes para que las comunidades escolares que quieran avanzar en el camino del mejoramiento reflexionen alrededor de estas prácticas.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

Uno de los principales factores de éxito de cualquier sociedad es la manera como las organizaciones logran desarrollar sus procesos educativos y la calidad que tengan las instituciones que la administran, de ahí la preocupación de los entes internacionales en establecer políticas educativas que propendan a ello, tal como se expresó:

Los gobiernos nacionales tienen la obligación de velar por que se alcancen y apoyen los objetivos y finalidades de la educación para todos. Para asumir eficazmente esta responsabilidad, han de establecerse asociaciones con una base amplia dentro de cada país, apoyándolas con la cooperación de los organismos e instituciones internacionales y regionales. Nos reafirmamos en la idea de la Declaración Mundial sobre Educación para todos Jomtien, (1990) citado por Dakar (2.000), respaldada por la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, de que todos los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y más plena del término, una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad. (Dakar, 2.000, p. 2)

Para ilustrar la puesta en marcha de estas políticas, se trae a colación el exitoso sistema educativo de Finlandia, el cual se caracteriza por un alto nivel académico, respaldado por los resultados de las pruebas PISA. En relación con lo anterior, se muestra el siguiente texto:

Entre sus variadas estructuras organizativas y directivas puede discurrirse la existencia de un consenso sobre la política educativa común que refleja las directrices a considerar en el desarrollo del currículo. Los municipios tienen una gran relevancia a la hora de organizar y concretar la educación básica además de definir las intenciones en el currículo. Los centros y los profesores tienen mucha independencia en el desarrollo educativo y en el contenido educativo. Esta orientación refleja un cambio en las metas y objetivos de los currículos en los que se nota cada vez más la preocupación por concretar de qué son capaces de hacer con los conocimientos adquiridos en el centro escolar, si saben aplicarlos en contextos de la vida cotidiana, no sólo centrarse si han aprendido contenidos curriculares específicos. Los cambios en el sistema de inspección y el desarrollo de la educación después de la educación básica son también aspectos importantes considerando el éxito de Finlandia en la prueba PISA”. (Gripenberg y Lizarte, 2012, p. 15)

Otro ejemplo que evidencia la aplicación de estas políticas son los casos de Singapur y Hong Kong al implementar directrices que rompieron con el paradigma tradicional.

Desde el comienzo del nuevo milenio, Singapur y Hong Kong han adoptado diversas iniciativas relacionadas con sus respectivas políticas educativas. Ambos sistemas han acometido profundas reformas que reconocen la relevancia de las competencias del siglo XXI en la era de la globalización, con el objeto de fomentar una cultura de aprendizaje permanente, educar a los estudiantes en competencias como el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad y



ayudarles a estar ‘preparados para el futuro’ y a convertirse en ciudadanos globales (Goh y Richards, 1997, p. 575). Se ha reestructurado el currículum, el enfoque pedagógico y los exámenes para mejorar la autonomía de los estudiantes en el proceso de aprendizaje y para desprenderse de la cultura educativa tradicional, orientada a los exámenes y centrada en el profesor (Gopinathan & Mardiana, 2013, p. 15). La calidad y el estatus social del cuerpo docente ha mejorado considerablemente con la introducción de medidas más exigentes de acceso al sistema educativo, el refuerzo de la formación del profesorado y el desarrollo de mecanismos sofisticados de formación profesional (Tan, 2012, p. 71). También se han diversificado los itinerarios escolares escolar para facilitar la integración de las economías nacionales en la economía global y ofrecer más oportunidades de acceso a la educación postsecundaria y terciaria. Ambos gobiernos se han esforzado por transformar sus respectivos sistemas educativos, desarrollando sistemas de referencia a nivel internacional. Además, aparte de educar a los estudiantes como ciudadanos globales, se recuerda constantemente a los centros educativos la importancia de los valores morales y de una educación en ciudadanía nacional, con el objeto de cultivar un fuerte sentido de identidad y pertenencia nacional. (Gopinathan y Lee, 2018, p. 223)

Aunque en Latinoamérica los procesos de calidad educativa son incipientes, ya han iniciado esfuerzos para mejorarlos. Según Gallegos (2008), mientras los países europeos y anglosajones cuentan con una larga experiencia en medición y evaluación de la calidad educativa, los países latinoamericanos recién han comenzado a congregar esfuerzos en el tópico, al margen de algunos proyectos muy puntuales y locales. (pp. 1-2)

Por ejemplo, Chile ha administrado exámenes de rendimiento escolar desde 1982, y en 1988 implementó el Sistema de Medición de la Calidad Educativa (Simce);

en 1990, Brasil administró el primer examen de rendimiento escolar, como parte del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Básica (Saeb); a comienzos de la década del noventa, Colombia organizó el Sistema Nacional para la Evaluación de la Calidad Educativa (SABER), y desde 1964 ha aplicado a todos los estudiantes de último año de secundaria el examen de Estado para la admisión a la educación superior (Icfes); Argentina empezó a evaluar la calidad educativa desde 1993 a través del Sistema Nacional para la Evaluación de la Calidad Educativa; desde 1996, Bolivia ha estado administrando el Sistema de medición y evaluación de calidad de la educación (Simia) y Ecuador ha usado desde 1993 exámenes de desempeño escolar conocidos como Sistema de medición de la calidad educativa (Simecal). (Yepes, 2010, p.2)

El concepto de calidad ha estado sujeto a las reformas educativas acaecidas en América Latina desde la segunda mitad del siglo pasado. Las primeras reformas educativas buscaban en primera instancia remediar el acceso a la educación primaria de toda la población. Luego de lograr la cobertura, los gobiernos ampliaron sus políticas y le dieron mayor énfasis a la calidad educativa. Estas nuevas reformas buscan responder a los nuevos escenarios sociales, económicos, políticos y culturales que vivimos gracias a la globalización y a las exigencias de la sociedad del conocimiento que demanda acrecentar el potencial científico y tecnológico en la formación del ciudadano para hacerlo competitivo.

Colombia no ha sido ajena a esta preocupación y en las últimas décadas ha implementado políticas para mejorar la calidad de la educación, así lo confirma el informe presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Colombia ha avanzado considerablemente en el diseño de políticas educativas que se basen más en las pruebas. Se evalúan iniciativas destacadas y con los resultados

se documentan desarrollos adicionales de las políticas. El país tiene uno de los sistemas de información más robustos de América Latina, y continúa invirtiendo en el mejoramiento de los sistemas de gestión y recopilación de datos. Múltiples evaluaciones, entre otras, la evaluación externa en la educación superior, pionera en Colombia, permiten comparar en conjunto el desempeño de los estudiantes, del personal, de las instituciones educativas y del sistema. Ahora la prioridad debería ser ayudarles a los docentes, a las instituciones educativas y a las autoridades locales a transformar esta ingente cantidad de información en mejoras, y usarla para documentar las políticas y prácticas y fortalecer el apoyo de la sociedad a la reforma. (OCDE-MEN, 2016, p. 17)

Para los años noventa en Colombia no había una noción de calidad de la educación unificada. “Al ser un concepto dinámico varía de acuerdo con circunstancias históricas y sociales que tienen que ver con una serie de elementos culturales y teóricos relacionados a su vez con quienes plantean la definición” MEN (1995, parrafo 7). Gracias a esto surgieron diversas concepciones y parámetros para la calidad, como la de Eugenio Rodríguez en 1994 citado por Piñeros y Rodríguez (1998), quien propuso cuatro categorías interpretativas como factores de calidad de la educación: calidad de la cobertura, calidad de la gestión pedagógica, calidad de los resultados y calidad de la gestión educativa. De otra parte, Toranzos (1996), citado por Piñeros y Rodríguez (1998, p. 2), propuso tres dimensiones o enfoques de calidad: eficacia, entendida como la educación que logra que los estudiantes aprendan lo que se supone deben aprender; relevancia individual y social de lo que se aprende en el sistema educativo y calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para cubrir el desarrollo de su experiencia educativa.

Apenas en la primera década del presente siglo se da espacio al concepto de calidad, el cual se orienta hacia los modelos de acreditación, certificación y aseguramiento de la

calidad de la gestión escolar. Para Colombia adoptar un modelo de gestión de la calidad significó ejecutar procesos de descentralización, el cual transfiere las responsabilidades administrativas a las instituciones educativas, suministrar sistemas de información para la gestión, implantar un sistema de evaluación para medir los resultados de la calidad educativa e impulsar su mejoramiento y diseñar mecanismos de rendición de cuentas y responsabilidad por los resultados. La autonomía escolar supone que cada institución educativa debe ser pensada y gerenciada como un proyecto con identidad y capacidad de gestión propia.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008), ha centrado sus acciones en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que propiciará más y mejores oportunidades educativas para la población, favorecerá el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales; mejorará los resultados de la educación y fortalecerá la descentralización y la autonomía escolar. Se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y convivir pacíficamente.

Para lograr llevar a cabo la gestión de la calidad propuesta por las políticas nacionales, el sistema de aseguramiento está constituido por tres componentes: los estándares, la evaluación y el mejoramiento. Los estándares de competencias son el eje articulador del proceso educativo, son los referentes fundamentales para que las escuelas puedan diseñar sus planes de estudio y estrategias pedagógicas; la evaluación, concebida como un sistema, es la política de medición de la calidad de los resultados en las competencias de los estudiantes, en el desempeño de los maestros, en la gestión de las instituciones educativas y en evaluaciones internacionales. El tercer elemento del ciclo de calidad es el mejoramiento, como la estrategia para robustecer las

instituciones a través de instrumentos que promueven la autoevaluación y gestión de los Planes de Mejoramiento Institucional.

El Mejoramiento Institucional según el MEN (2008), se logra mediante el fortalecimiento de la capacidad de los establecimientos y centros educativos para formular, ejecutar y hacer seguimiento a los resultados de sus planes de mejoramiento. El MEN para dar apoyo y base a este proceso redacta la Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (GUIA 34, p.19), de manera que éstos puedan alcanzar las metas que se han propuesto.

La Guía 34 establece que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI), como son la gestión directiva, la cual da cuenta de cómo está orientado el establecimiento educativo, en ésta se evalúa el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno; la gestión académica, en esta se señala cómo se enfocan las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; la gestión administrativa, Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y gestión comunitaria, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la inclusión y la prevención de riesgos.

Según el MEN (2008, p. 32), la puesta en marcha de los procesos de mejoramiento propone una ruta de tres etapas: la autoevaluación institucional, momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión; la segunda

etapa, el plan de mejoramiento, en el que definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión, y por último el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes. El seguimiento permite recopilar información para llevar a cabo un nuevo proceso de autoevaluación, que a su vez dará las bases para la elaboración de un nuevo plan de mejoramiento, al cual también será necesario hacerle seguimiento.

Teniendo en cuenta lo establecido en la guía 34 del MEN están son las características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente (Tabla 01).

Tabla 1

*Características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente*

<b>Características institucionales</b>	<b>Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente</b>
Usa el tiempo adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace una rigurosa programación de todas las actividades que realizará durante el año lectivo, pues sabe que el tiempo debe ser aprovechado de la mejor manera posible para lograr todos los objetivos previstos en el PEI.</li> <li>• Prevé el uso del tiempo en cada jornada y se encarga de que éste sea respetado.</li> </ul>
Ofrece un ambiente favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita el establecimiento o el fortalecimiento de buenas</li> </ul>

---

para la convivencia	<p>relaciones entre sus integrantes en los diferentes espacios: aulas, sitios de recreo, actividades culturales y deportivas, salón de profesores, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acepta que hay un vínculo muy estrecho entre las emociones y el aprendizaje. Las buenas relaciones permiten la construcción de espacios de convivencia basados en el respeto por sí mismos y por los otros, lo que posibilita el desarrollo de capacidades para reconocer y respetar las diferencias, comprender los puntos de vista de los demás, manejar los conflictos pacíficamente, conocer las reglas y mecanismos para ejercer los derechos y participar en la vida ciudadana.</li><li>• Aprovecha las instancias del gobierno escolar para materializar diversas formas de participación.</li><li>• Tiene un manual de convivencia en el que están claramente presentadas las reglas básicas de interacción, los derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, así como los mecanismos para lograr su cumplimiento.</li></ul>
---------------------	--

---

Promueve el desarrollo personal y social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genera acciones que mejoran el bienestar de estudiantes y docentes, en concordancia con sus características individuales y su contexto familiar y sociocultural.</li></ul>
--	--

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las necesidades y requerimientos específicos de sus estudiantes, lo que le permite definir las acciones más apropiadas de orientación, prevención y apoyo; así como identificar las instituciones especializadas más adecuadas para prestar este tipo de servicios.</li> </ul>
Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, con el fin de potenciar su acción para enfrentar problemas que no podría resolver si lo hiciera de manera aislada.</li> <li>• Genera redes de apoyo que fortalecen el trabajo institucional.</li> </ul>
Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza a todos sus estudiantes que la educación que brinda es pertinente para que puedan seguir estudiando o, si así lo desean o necesitan, para ingresar al mercado laboral con buenas oportunidades. Para ello, está pendiente de los cambios que ocurren en su entorno inmediato y en contextos más amplios.</li> <li>• Conoce las exigencias del sector productivo en cuanto al perfil de trabajadores que solicitan las empresas. En la actualidad, los empleados deben tener capacidad para manejar diferentes clases de información, comunicarse adecuadamente, solucionar problemas, gestionar proyectos</li> </ul>

---



---

	<p>individuales y colectivos, negociar, tomar decisiones, aplicar las tecnologías de información y comunicación, y manejar un segundo idioma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y reflexiona acerca de las prácticas tradicionales de enseñanza para dar paso a nuevas formas de aprendizaje. Para ello tiene en cuenta el uso de las tecnologías de la información y comunicación.</li> </ul>
<p>Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un rector o director responsable del desarrollo del establecimiento educativo, que lidera y orienta todos los procesos que allí ocurren.</li> <li>• Tiene un equipo directivo, docente y administrativo encargado de gestionar diferentes actividades.</li> <li>• Promueve el trabajo en equipo para que los docentes y directivos se involucren en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.</li> </ul>
<p>Dispone de mecanismos de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce que no es el único responsable del éxito o fracaso de sus estudiantes, pues se encuentra dentro de una comunidad y de una sociedad más amplia.</li> <li>• Busca apoyos externos a través de programas</li> </ul>

---

---

	<p>complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus hogares:</p> <p>complemento nutricional, transporte escolar, subsidios a las familias, servicios de salud, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con apoyos internos que responden a las necesidades de los estudiantes y son oportunos.</li> <li>• Participa en redes para compartir ideas y buenas prácticas, además de discutir y resolver problemas. En éstas cuenta con instituciones externas que acompañan los procesos y ayudan a organizar, comprender e interpretar ideas para contribuir a una mejor toma de decisiones.</li> </ul>
Utiliza información para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa datos e información para que las decisiones sean consistentes con los problemas que pretende resolver.</li> <li>• Dispone de registros actualizados sobre aspectos como la asistencia y las causas de ausentismo de los estudiantes, los resultados académicos de los alumnos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, el manejo de los problemas de convivencia, las actividades que realizan los egresados, entre otros.</li> </ul>
Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce que los procesos de mejoramiento pueden necesitar, por lo menos, dos o tres años para evidenciar resultados.</li> </ul>

---

- 
- Detecta las necesidades de cambios individuales, colectivos y organizacionales que pueden implicar modificaciones en su estructura.
  - Crea capacidad en todos sus colaboradores para afrontar las dificultades. Esta es una tarea fundamental desarrollada por el rector o director como líder institucional.
  - Hace un seguimiento sistemático para detectar el estado de las cosas: en que no se ha avanzado de la manera esperada y qué se debe hacer para ajustar las metas y acciones.

*Nota:* Tomado de la Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, autoevaluación al Plan de Mejoramiento. MEN N 34, 2008 (pág. 8-147).

Para el caso del municipio de Soledad, según el Plan de Desarrollo: SOLEDAD

CONFIABLE 2016-2019, muestra unos resultados poco alentadores en lo que se refiere a calidad educativa. Para los años 2013 y 2014 en los grados 5º y 9º los niveles de desempeño insuficiente y mínimo en las pruebas de matemáticas oscilaron entre 68 y 81%, mientras que lenguaje osciló entre 57% y 64%. El problema de baja calidad educativa fue considerado como el número uno entre los problemas priorizados por la comunidad; sin embargo, algunas instituciones se destacan por los resultados obtenidos en el ISCE, estas son: Villa Estadio, el Politécnico, Institución Técnico Industrial Blas Torres de la Torre, ITIDA, y Jesús Maestro. Dichas instituciones cuentan con buenas referencias en la comunidad de Soledad.

### **Formulación del problema**

De todo lo anteriormente expuesto se desprenden los siguientes interrogantes:

¿Cómo algunas escuelas del municipio de Soledad han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo en búsqueda de la calidad educativa en la gestión académica?

¿ Como la implementación de un currículo pertinente y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, que han logrado resultados de calidad?

¿Cómo a partir de este análisis se puede orientar la planificación y el fortalecimiento de currículos pertinentes que contribuyan con el mejoramiento de la calidad educativa en el municipio de soledad?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Analizar los procesos de mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa en las escuelas exitosas del Municipio de Soledad en cuanto a la gestión académica.

### **Objetivos específicos.**

- Determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, que han logrado resultados de calidad
- Diseñar estrategias de socialización de resultados dirigidas a instituciones educativas del municipio de Soledad con déficit en sus procesos

Tabla 2

*Interrogantes y objetivos de investigación*

INTERROGANTES	OBJETIVOS
INTERROGANTE GENERAL	OBJETIVO GENERAL
¿Cómo algunas escuelas del municipio de Soledad han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo en búsqueda de la calidad educativa en la gestión académica?	Analizar los procesos de mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa en las escuelas exitosas del Municipio de Soledad en cuanto a la gestión académica.
INTERROGANTES ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
¿ Como la implementación de un currículo pertinente y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, que han logrado resultados de calidad?	Determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, que han logrado resultados de calidad.
¿Cómo a partir de este análisis se puede orientar la planificación y el fortalecimiento de currículos pertinentes que contribuyan con	Diseñar estrategias de socialización de resultados dirigidas a instituciones educativas del municipio de Soledad con déficit en sus procesos.

---

el mejoramiento de la calidad educativa en el municipio de soledad?

---

*Nota:* Fuente propia.

### **Justificación**

La presente investigación se justifica porque permitirá analizar las características de las escuelas del municipio de Soledad que han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo desde la gestión académica y la implementación de buenas prácticas curriculares, que al arrojar buenos resultados y sostenerlos en el tiempo se han constituido en referentes de calidad educativa dentro del municipio.

Se justifica este proceso de investigación por su relevancia científica, porque pretende sustentarse en un instrumento validado internacionalmente para extraer de ahí, las categorías que permiten establecer los criterios de buenas prácticas que garantizan el éxito en las instituciones educativas que han logrado iniciar y sostener los procesos de mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista social, esta investigación cobra gran importancia porque permitirá dar a conocer las buenas prácticas de las escuelas del municipio de Soledad que han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo, cómo han logrado su posicionamiento dentro de la comunidad en la cual existen, fenómeno que se ha dado gracias al buen manejo y a las estrategias pedagógicas aplicadas por los docentes, que repercuten en los buenos resultados académicos y comportamentales de sus estudiantes, lo cual conlleva a que en estas instituciones educativas se evidencie la apropiación de su identidad.

Gracias a esta investigación se pondrán identificar las buenas estrategias de gestión académica que tienen algunas instituciones en el municipio de Soledad; así mismo, permitirá una vez obtenidos los resultados diseñar estrategias de socialización dirigidas a instituciones educativas del municipio de Soledad con déficit en sus procesos pedagógicos que deseen implementarlas con el objetivo de iniciar procesos de mejoramiento continuo que redunden en aprendizajes de calidad para sus estudiantes y promover el desarrollo personal y social de los mismos.

### **Delimitación**

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación de calidad de la educación y más exactamente en la sublínea de currículo de la Maestría en Educación de la Universidad de la Costa, se realizará durante el ciclo escolar 2019, específicamente con cuatro escuelas del municipio de Soledad que han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo en la gestión académica, determinada a partir del mayor Índice sintético de calidad educativa desde el año 2016.

Abordará la gestión académica desde los proceso de diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico, para determinar el mejoramiento continuo en las escuelas exitosas del municipio de Soledad.

## Capítulo II

### Marco Referencial

#### Estado del arte.

Partiendo que el Estado del Arte radica en recorrer el camino ya transitado del tema que se ambiciona investigar, en este caso: calidad educativa, buenas prácticas, mejoramiento continuo, currículo, gestión curricular y prácticas curriculares, se pone en evidencia cómo han sido consideradas cada una de estas unidades de análisis y cuáles son las tendencias y transformaciones educativas en el contexto mundial, latinoamericano, colombiano, hasta llegar al municipio de Soledad, Atlántico.

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa (Cubillos y Rozo, 2009, pp. 80 - 99).

Los primeros signos de preocupación por evaluar la “calidad” se originó en el ámbito empresarial, estos estudios se basaron en el control de calidad del producto. Luego en los años 1950 en Japón, florece un nuevo concepto, el cual se preocupaba más por el control de calidad del proceso y no en el producto. Con esta nueva tendencia hablamos de calidad total, lo que implicó evaluar la calidad de todas las áreas de la empresa, aplicando nuevas estrategias, se llamó a esto Sistema de mejora continua (Cano, 1998, p. 273).

En educación, solo hasta la década de 1960, se inició a hablar de calidad, este concepto nace gracias al movimiento denominado Escuelas Eficaces, que se origina a partir del informe Coleman en Estados Unidos en 1966, el cual planteaba que la escuela no era decisiva en el rendimiento del alumno (Murillo et al, 2007, p. 376); este estudio tuvo como objetivo evaluar la magnitud y las propiedades científicas de los efectos escolares, así como determinar los efectos



escolares asociados con ellos y cuantificar su aportación. En definitiva, este y otros estudios que siguieron en los años posteriores situaban el origen de las diferencias de los rendimientos escolares en el contexto de los alumnos.

Weber (1971, p.30), descubrió que en el proceso educativo existían una serie de factores que incidían favorable o desfavorablemente en la capacidad de lectura y escritura de los alumnos; esto, sumado al anterior análisis del ambiente escolar, abrió nueva línea de trabajo. Estas investigaciones sentaron las bases de los primeros estudios y planteamientos sobre eficacia escolar.

Los primeros estudios sobre eficacia escolar se sintetizaron en el Modelo de los Cinco Factores (Edmonds, 1979, pp. 15-24), ya en la década de 1980 se sumaron las teorías de administración educativa (Purker y Smith, 1983, pp. 427- 452), agrupando las variables en dos grandes grupos, las de administración y estructura y las variables de proceso. Desde ese momento hasta la primera década del nuevo siglo, se añadieron características ideales de las escuelas eficaces: clima y cultura del colegio, el trabajo en el aula, las familias, formación y sensibilidad multicultural (Levine y Lezotte, 1990), trabajo de docentes, directivos, liderazgo educativo, el concurso y cohesión entre el personal, la calidad del currículo, el clima escolar, el potencial educativo, la implicación de los padres, el clima en el aula, el tiempo de aprendizaje, la docencia estructurada, el aprendizaje independiente y la atención a la diversidad, (Sheerens y Bosker 1997). Estas nuevas perspectivas concibieron el logro educativo como un producto de las escuelas, que es influenciado por diversidad de factores o condiciones.

Por todo lo anterior cabe precisar que la calidad de la educación debe entenderse en términos de calidad de los aprendizajes de los estudiantes y este a su vez dependerá de un currículo de calidad, que permita que los estudiantes justa e inclusivamente, adquieran y desarrollen

conocimientos, valores, habilidades y competencias. De allí la imperiosa necesidad de gestionar currículo diseñado para el logro de esta.

El logro de la calidad adecuada en cada momento pasa por la consecución de un diseño curricular que ofrezca respuestas válidas a los estudiantes: para su vida y para su sociedad. Si esa deseada calidad no se traslada a un currículum apropiado, se queda en una mera declaración de buenas intenciones... Por ello, es preciso reflejar las decisiones filosóficas, teóricas, sobre la calidad educativa, en el establecimiento de un currículum y una organización del sistema educativo que las haga viables, que permita su llegada real al aula, al conjunto del alumnado que tiene que beneficiarse de ellas. (Casanova, 2012, p. 9).

Por lo anterior, a continuación, se presentan una serie de trabajos científicos de reciente data en el cual se han desarrollado los elementos más importantes de esta investigación.

Álvarez (2014, p. 5) trabajó sobre: El sistema educativo Finlandés: Modelo para la política Educativa de Catalunya, retoma el estudio de la consultora estadounidense McKinsey, titulado ¿Cómo hicieron los mejores sistemas educativos del mundo para alcanzar sus resultados? donde analizaba a través de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, las características comunes que comparten los mejores sistemas educativos del mundo. El estudio, referente mundial, se centró en los 10 sistemas educativos que ocupaban los primeros puestos en el informe PISA y TIMSS y también en siete sistemas educativos que habían registrado una fuerte trayectoria de mejora. Llegaron a la conclusión, que la clave de su éxito residía en tres factores: la calidad de los docentes; la calidad de la enseñanza y el éxito de todos los alumnos.

Sahlberg (2015, p.8), en su trabajo denominado: Un sistema escolar modelo. Finlandia demuestra que la equidad y la excelencia pueden coexistir en la educación, presentado a la Escuela de Estudios de Postgrado de Harvard, Cambridge, EE. UU, señala que el sistema

educativo de Finlandia es un modelo exitoso y sólido, en el cual resalta la importancia de invertir sistemática y prudentemente en mejorar la equidad de la educación, apostando por la calidad la educativa.

En esa misma perspectiva, Corbella, (2016), en su artículo Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación, consignado en la Revista Fuentes, (14), 85-104, plantea que en los informes elaborados por la OCDE, la UNESCO y la Unión Europea se recalca la imperiosa necesidad de mejorar los sistemas educativos y alcanzar la calidad, pero este le da gran importancia al liderazgo pedagógico, el cual debe ser capaz de movilizar y articular las acciones necesarias para alcanzar las metas educativas acordadas por toda la comunidad. Esta capacidad de actuación exige responsabilidad educativa y una amplia autonomía avalada.

Así mismo, García – Martínez, Cerdas - Montano y Torres – Vitoria (2017, pp. 1-28), en su investigación titulada Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección, indaga sobre la percepción del docente y los directivos sobre la gestión curricular y su ejecución en el aula en el sistema educativo costarricense costarricense. Los resultados de la investigación cuya metodología está basada en un enfoque mixto, desde una dimensión cuantitativa a través de un diseño ex post facto y transversal, mientras la cualitativa con un método fenomenológico, muestran, tanto desde la percepción docente como de la dirección, una clara vinculación entre la gestión curricular y los procesos áulicos, igualmente las principales redes de apoyo con que cuentan los centros educativos están relacionadas con los comités de adecuaciones curriculares, donde queda excluido el Patronato Escolar y las Juntas de Educación.

Las percepciones del personal docente y directivo sobre aspectos relevantes de la gestión curricular son necesarias para comprender las prácticas cotidianas en los centros educativos. Si se

requieren cambios para los procesos de mejoramiento en los centros educativos, hay que centrar la atención en lo que piensan sus miembros. La investigación concluye que el currículo afecta directamente los procesos áulicos, por ende la necesidad de Currículos pertinentes y contextualizados.

Por otro lado, la investigación de Murillo y Krichesky (2015, p. 1), *Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas*. REICE. publicada en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, analiza las reformas educativas a lo largo de la historia, sus aciertos y desaciertos y como esto conlleva a un movimiento teórico-práctico de mejoramiento, que propone una transformación escolar, teniendo en cuenta la colaboración docente y el trabajo en redes, la implicación de la comunidad, el liderazgo sistémico, la centralidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el debate entre la responsabilidad y la rendición de cuentas, y las nuevas relaciones entre la administración pública y las escuelas.

En Colombia encontramos la investigación de García, Maldonado y Rodríguez (2014), titulada: *Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación básica y media en Colombia*. Publicada en los Cuadernos de Fedesarrollo, esboza la necesidad de mejorar la calidad de la educación para todos los niños y jóvenes para aumentar de manera significativa el logro educativo, reducir las inequidades y promover la movilidad social. La cantidad y la calidad de la educación influyen de manera determinante en el futuro de los individuos y de la sociedad en general. Únicamente dando una educación de alta calidad a su población podrá Colombia alcanzar niveles de crecimiento económico altos y sostenibles, que aseguren la reducción de la pobreza y la desigualdad, y sienten las bases para una sociedad en paz.

Por otra parte García, Maldonado, Perry, Rodríguez y Saavedra (2014, p.32), en el estudio denominado: *Tras la excelencia docente: ¿Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos?*. Bogotá: *Fundación Compartir*. Enfoca en cuatro dimensiones el concepto de

calidad: i) calidad docente medida por percepciones de los estudiantes, ii) uso de pruebas académicas estandarizadas y evaluación para rendición de cuentas, iii) autonomía escolar y iv) liderazgo del rector del colegio. Al analizar los resultados arrojados, la calidad docente determina un mayor impacto en los buenos resultados de los estudiantes, que el liderazgo del rector, a pesar de que existen estudios que apoyan la importancia del liderazgo escolar, la información que recolecta PISA basada en auto-reportes del rector no permite discernir entre escuelas de pobre y excepcional desempeño relativo. Esto no quiere decir, entonces, que el liderazgo no sea un elemento importante del desempeño escolar, sino que las medidas utilizadas en los cuestionarios PISA pueden no ser las adecuadas para observar diferencias en liderazgo.

De Zubiría (2015, pp. 39-56), en su artículo publicado en la revista Educación y Ciudad titulado: Hacia un acuerdo nacional para mejorar la calidad de la educación básica y media en Colombia, retoma dos investigaciones realizadas por el Instituto Alberto Merani (De Zubiría, Calentura y Acero, 2002 y De Zubiría y Moran, 2008), en las cuales se establecen los principales aspectos que diferencian a las instituciones de muy alta y de muy baja calidad académica en Bogotá, concluyendo que existen por lo menos cinco diferencias esenciales, dentro de las cuales tenemos el papel del PEI en la calidad, sistemas de capacitación para padres y docentes, el papel del currículo en la calidad, la calidad y periodicidad en las reuniones de profesores y la calidad de las instalaciones y el estrato socioeconómico de sus estudiantes.

Por su parte Castro, Montes y Trujillo (2016, p.2), en su trabajo Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. Investigación & Desarrollo, presentado a la Universidad del Norte se propusieron analizar los factores de calidad educativa en algunas escuelas de Cúcuta. Se trató de un estudio cualitativo de tipo descriptivo no experimental transeccional, en el que participaron docentes y directivos docentes de 29 instituciones educativas públicas. Para la recolección de la información, se diseñó una matriz de evaluación de la calidad

educativa según la literatura dispuesta y la selección de variables implementadas en otros modelos específicos de evaluación de la calidad educativa. Además, se realizaron jornadas pedagógicas con 10 instituciones educativas en las que participaron directivos docentes y docentes, y el registro de las contribuciones de los docentes permitió complementar la información contenida en el instrumento diligenciado. Los hallazgos demuestran que las instituciones educativas evaluadas se han focalizado en aspectos administrativos y técnicos y en la formulación de documentos e informes, pero han dejado a un lado temas importantes, como la praxis y reflexión pedagógica, la escritura y la lectura, la formación ciudadana, el currículo, el proceso de enseñanza-aprendizaje y las prácticas innovadoras y científicas.

Es por esto que Berrio K, (2017, p.8) en su trabajo: La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza presentado a la Universidad de Antioquia para optar el título de magíster en educación, nos muestra cómo influye la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la institución. El estudio se fundamenta en la identificación de todas las acciones de gestión curricular que se desarrollan, cómo se perciben y cómo se describen en el PEI, para generar desde su análisis, lecturas contextualizadas que den cuenta de su incidencia en el mejoramiento educativo, a la vez que orientar ideas que puedan enriquecer la gestión del currículo con respecto a las acciones que se desarrollan en la actualidad. La metodología utilizada fue el enfoque cualitativo, de tipo crítico – descriptivo. Los hallazgos encontrados fundamentan las ideas para la discusión, que son las recomendaciones que se espera para la reflexión en cuanto al mejoramiento educativo de la Institución Educativa, a través de la gestión curricular.

Otro aspecto fundamental para la calidad de la educación está en la gestión escolar. El Ministerio de Educación Nacional (2013), establece que la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones

educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

Al respecto, Aponte y Tafur (2014, p.6), en su trabajo de maestría denominado: Gestión escolar, su incidencia en la implementación de la calidad en establecimientos educativos oficiales no certificados, presentado a la Universidad de la Costa para optar el título de magíster en educación, se propusieron determinar cómo la gestión escolar incide en la implementación de la calidad en la escuela. Para ello utilizaron una metodología de carácter cualitativo- cuantitativo- descriptivo encontrando que las escuelas apuntan a la consecución de indicadores específicos de su gestión, más no a la generación de procesos que busquen una mejora en los resultados, centrados en su horizonte institucional, permitiendo emitir un juicio de valor que referencie la distancia relativa entre lo planteado y el cumplimiento del objeto mismo de la institución. Por lo tanto, se puede concluir que la falta de un modelo de gestión escolar que apunte a un modelo de calidad diseñado acorde al objeto de la escuela, sería elemento esencial en la búsqueda de la calidad en las instituciones.

En este sentido, Ariza y Peñaranda, (2019,p.7) en su trabajo de maestría denominado: Propuesta integral de gestión pedagógica como estrategia para el fortalecimiento del índice sintético de calidad educativa, presentado a la Universidad de la Costa para optar el título de

magíster en educación, se propusieron diseñar una estrategia integral de gestión pedagógica que al ser incorporada a los procesos curriculares permitan mejorar las estrategias empleadas por los docentes en su práctica pedagógica y así mismo optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje apuntando a la calidad educativa. Para lo cual utilizaron una metodología partiendo de un método deductivo con un paradigma mixto, análisis documental (cualitativo).

La investigación llevada a cabo reveló que existen dificultades y/o debilidades en los seguimientos a los procesos repercutiendo en el desempeño académico de los estudiantes de la Institución Educativa Distrital de Formación Integral; por ende, no han podido alcanzar los resultados esperados en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), herramienta evaluativa utilizada por el MEN. Dado este descubrimiento se diseña una estrategia pedagógica que refuerce las prácticas pedagógicas y brinde a los docentes herramientas pertinentes de evaluación y seguimiento.

Por otra parte, Anillo M, Bahoquez L, Fontalvo M, Gómez E. y Varela D., (2017, p.11) en su trabajo titulado Evaluación curricular de una Escuela Normal Superior del departamento del Atlántico, presentado a la Universidad del Norte para optar el título de magíster en educación, se propusieron evaluar el currículo, partiendo del análisis de los componentes curriculares, para determinar la existencia, la claridad, la coherencia y la pertinencia del horizonte institucional con respecto al Proyecto Educativo Institucional (PEI). Además, verificar la relación entre el currículo diseñado y el currículo enseñado para determinar la estrategia de intervención.

El proyecto se sustenta desde la metodología estudio de caso, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de información como: Análisis documental, grupo focal, entrevista y observación no participante. Cabe anotar, que cada instrumento se ajustó a las condiciones de calidad que rigen a las Escuelas Normales Superiores en Colombia. El plan de mejoramiento, fue producto de los resultados de la evaluación curricular, encontrando como área de mejora el



enfoque metodológico, específicamente en la implementación de las estrategias metodológicas en los micro currículos. Por otro lado, existía el requerimiento institucional de transversalizar la enseñanza de la lectura y la escritura y mejorar los resultados de las Pruebas Saber en el área de lenguaje, para propender a la calidad educativa.

Gómez Mendoza M. & Maza Mieles A, (2016, p.6), en su investigación Estilos y estrategias de enseñanza aprendizaje de docentes, y su relación con la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes de 9º del Colegio Americano de Barranquilla, presentado a la Universidad de la Costa para optar el título de magíster en educación, se plantearon como objetivo determinar los estilos y las estrategias de enseñanza aprendizaje de docentes, y su relación con la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes.

Esta investigación surge de la necesidad de detectar la relación existente entre los estilos, las estrategias de enseñanza aprendizaje de docentes, y la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes de una población determinada en una institución privada ubicada en la ciudad de Barranquilla. Se implementó un enfoque mixto de diseño correlacional, y se hizo un análisis estadístico con los datos encontrados a través de la aplicación de test estandarizados. Se encuentran relaciones existentes entre los estilos y las estrategias de aprendizaje de estudiantes y docentes con la evaluación y las prácticas pedagógicas de aula, las cuales inciden en el rendimiento académico de los estudiantes.

Alcaldía Municipal de Soledad, (2012), en el Municipio de Soledad se han venido realizando formación y actualización de los docentes y directivos docentes desde 2006 al 2011, obedeciendo a las orientaciones de la política del Ministerio y otro porcentaje a la población del área de calidad, cobijado por el Plan de apoyo al Mejoramiento; para el periodo comprendido entre 2012 y el 2015 se establece la política educativa “Soledad nos necesita a todos” teniendo como gran objetivo transformar el Sistema Educativo en el municipio a partir de propuestas de organización

de pedagogía y currículo, educación pertinente y educación inclusiva, sistema de gestión de alta calidad, entre otras, y con programas y proyectos con calidad, cobertura, equidad, permanencia, pertinencia y relevancia.

Sin embargo, es fundamental avanzar en los temas de cobertura y calidad, sobre todo en este último, en donde se presenta uno de los grandes retos del municipio, ya que los resultados son poco alentadores, siendo considerado como número uno entre los problemas priorizados por la comunidad, Plan de Desarrollo, SOLEDAD CONFIABLE 2016-2019.

Al explorar y analizar el estado del arte se ha podido develar que las investigaciones están orientadas a determinar cuáles son los factores que influyen en el mejoramiento continuo de escuelas catalogadas como exitosas, principalmente desde la gestión académica, lo cual apunta a la consecución de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

## **Fundamentación Teórica**

### **Conceptualización de Calidad.**

El vocablo calidad en latín significa "cualidad, manera de ser", según la Real Academia Española es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". El término calidad, ha sufrido un proceso evolutivo, desde aspectos empresariales, relacionados con la calidad de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque dirigido a satisfacer las necesidades del cliente. Por ende es el usuario final (el cliente) es quien determina si el producto o servicio es de calidad, es por esto que juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad.

En el ámbito empresarial el concepto de calidad ha sido vinculado con la filosofía de la Calidad Total, Sin embargo, Sánchez (2001) tratando de ampliar el término señala que la Calidad

Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad.

***Concepto de calidad en educación.***

Heneveld (1996) citado por Arias & Alvarado (2017, p.26) plantea que dado el dinamismo y naturaleza del sector educativo, una definición única del concepto de calidad de la educación es imposible. En realidad, la calidad de la educación es un concepto dinámico, que cambia con el tiempo, en la medida en que evolucionan la capacidad y desempeño del sistema educativo y de sus escuelas.

Por su parte, Sánchez (2012), expresa:

Hablamos mucho de la necesidad de una educación de calidad, pero pocos podemos explicar lo que eso significa... No se trata solamente de encontrar formas para educar; el reto es educar con calidad y para ello es indispensable reestructurar los factores que definen la calidad educativa. También es necesario motivar a los actores de este proceso para que estén dispuestos a cambiar actitudes y eliminen paradigmas obsoletos (p. 61).

En un intento de operacionalizar la definición de "calidad de la educación" Rodríguez (1994, pp.45-65), propone cuatro dimensiones: la calidad de la cobertura, la calidad de la gestión pedagógica, la calidad de los resultados, la calidad de la gestión administrativa

Toranzos (1996, p.2), sostiene que en el ámbito educativo la calidad puede considerarse en varias dimensiones. En un primer sentido el concepto la calidad puede ser entendido como “eficacia”, una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al concluir determinados ciclos o niveles. Esta dimensión privilegia los resultados del aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto de calidad está referido a qué es lo que se aprende, privilegia

los contenidos (currículo) y su pertinencia con el contexto. En este sentido una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Por último, una tercera dimensión es la que refiere a la calidad de los procesos, desde este punto de vista una educación de calidad sería aquella que ofrece una adecuada infraestructura y ambiente para el aprendizaje, un cuerpo docente cualificado, buenos recursos de estudio, estrategias didácticas pertinentes, etc. esta perspectiva da preferencia al proceso y los recursos necesarios para la implementación del acto educativo. Según las opiniones de Toranzos (1996, pp. 2-3), las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de referirnos a la calidad de la educación.

Por otra parte, en opinión de Navarro (1997, p. 6), la educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.

De acuerdo a lo señalado por Arrién (1998, pp. 417-430), la Calidad parece está muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

Braslavsky (2006, p.4), organizó en cierto modo jerárquico diez factores que inciden en la construcción de una educación de calidad para todos, a la vez práctica, racional y emocional, que forme personas capaces de comprender el mundo y gestar sus proyectos, aprovechando las oportunidades de las sorpresas inevitables y evitando la realización de las profecías descartables que forman parte del escenario de comienzos del siglo XXI, como lo son: la pertinencia personal y social como foco de la educación, la convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados, la fortaleza ética y profesional de los profesores, la capacidad de conducción de los directores y el personal intermedio, el trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo, las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos, el currículo en todos los niveles educativos, la cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos, la pluralidad y la calidad de las didácticas, los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales; estos diez factores combinados plantean una percepción de calidad educativa como expresión de un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes básicos del sistema educativo o del centro escolar que da como resultado una educación funcional, eficaz y eficiente. Una educación con calidad es entonces la que sabe responder asertivamente y con eficacia a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse en las necesidades que tienen la escuela, la colectividad y el contexto.

### **Mejoramiento escolar.**

Como respuesta al pesimismo que impera en lo referente al impacto de las escuelas en el rendimiento educativo de los estudiantes, surge el movimiento de eficacia escolar en la década de los setenta (Coleman, 1966; Jencks, 1972; Bourdieu y Passeron, 1970; Bernstein, 1970, citados por Cabrera, 2000, p.302). Dicho movimiento busca explicar independientemente del ámbito socioeconómico en que se desenvuelven, el porqué de la efectividad de algunas escuelas

y docentes. Debido a esto centra su estudio en factores escolares, de aula y de contexto que caracterizan una escuela efectiva, es decir escuelas en donde el progreso de la mayoría de sus estudiantes es significativamente superior a lo que estudiantes de similares condiciones socioeconómicas familiares obtienen en otras escuelas (Mortimore, 1997, p. 477).

A través del tiempo dichos estudios han generado muchos avances en cuanto a la metodología, al igual que evidencias que han permitido conocer y comprender qué características y factores generan mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes de estas escuelas consideradas efectivas. De igual modo influir y evaluar estrategia de mejoramiento tanto a nivel del aula como de la escuela y los sistemas escolares (Teddle, Reynolds y Sammons, 2000; Reynolds y Teddle, 2000, pp 134-159). El esfuerzo realizado en este campo de investigación ha permitido que en forma general los resultados coincidan. De esta forma la extensa revisión de Reynolds y Teddle (2000), basada en cientos de estudios en diferentes contextos, identificó 9 factores globales de mejoramiento:

- liderazgo efectivo.
- foco en el aprendizaje.
- una cultura escolar positiva.
- altas expectativas sobre estudiantes y docentes.
- monitoreo del progreso a nivel de la escuela, sala de clases, y estudiantes.
- involucramiento de los padres.
- enseñanza efectiva.
- desarrollo profesional docente.
- involucramiento de los estudiantes en el proceso educativo.

Por su parte Harris (2009), a partir de la revisión de la investigación, estableció que habría siete componentes principales del mejoramiento o intervención exitosa en estas escuelas:

- mejorar las condiciones para el aprendizaje (equipamiento, recursos para el aprendizaje).
- introducir cambios en el liderazgo o en las prácticas de los directivos.
- generar mayores capacidades en los docentes para la enseñanza y el aprendizaje.
- adquirir la capacidad de recolectar, analizar y utilizar datos para seleccionar, refinar y evaluar las estrategias pedagógicas.
- construir comunidades de aprendizaje profesional como elemento central para el cambio y el mejoramiento de las prácticas docentes.
- generar redes y colaboración como medio de apoyo, presión y revisión de la escuela para mejorar.
- involucrar a los padres para trabajar como aliados.

Finalmente, Harris plantea la necesidad de un modelo integrado de mejoramiento para escuelas en contextos vulnerables para tener mayor impacto, lo que supone un mejoramiento escolar mucho más contextualizado y programas de apoyo más diferenciados y específicos, combinando mayores redes de colaboración y apoyo entre escuelas, con programas de intervención social de la comunidad del entorno de la escuela que aborden factores estructurales que afectan a las escuelas en estos contextos.

En este sentido, Murillo et al., (2007, p. 376), propuso un modelo iberoamericano de eficacia escolar, el cual se ajusta a las particularidades en los ámbitos social, cultural y educativo, con base en un estudio que incluyó un análisis multinivel de eficacia percibida y de casos prototípicos. En este modelo que considera todos los niveles (escuela, aula, alumno y sistema educativo,) identificó 27 factores relacionados con el logro escolar, entre los cuales destaca: las

expectativas sobre los logros de los alumnos, el sentido de misión, la dirección escolar, el clima de la escuela y del aula, el compromiso y el desarrollo profesional docente, el involucramiento de las familias, y las metodologías y la gestión del tiempo en las salas de clases. En general algunos factores encontrados en la investigación internacional coinciden, sin embargo, dos factores adicionales aparecen como específicos para Iberoamérica: el uso y gestión de los recursos e instalaciones de las escuelas, y las condiciones económicas y laborales de los docentes.

Ahora bien, la línea de investigación sobre mejoramiento escolar busca conocer cómo se generan los procesos de cambio que permiten a las escuelas mejorar su calidad y, con ello, los logros de aprendizajes de sus estudiantes. Por consiguiente, su objeto de estudio se centra en los procesos y la cultura escolar, así como en comprender por qué las escuelas cambian y conocer las estrategias que permitan alcanzar ese cambio. Siguiendo a Hopkins (2008, p.73), el mejoramiento escolar puede ser definido como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. Atendiendo a esto no solo se centra en mejorar aprendizaje y habilidades de estudiantes, sino que también hace énfasis en el desarrollo tanto de los profesores como de la escuela, por lo que este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y desarrollo escolar están fuertemente ligados a un proceso de auto-revisión, que proviene desde dentro de la escuela, más que ser impuesto desde afuera, y que esto invariablemente implica un cambio cultural.

### **Mejoramiento continuo.**

Según Herrera et al (2017, p.62), el mejoramiento continuo se ha constituido en una estrategia implementada en el campo empresarial para garantizar el éxito, a través de estándares de calidad tanto en sus productos como en su talento humano. Por lo tanto, el control total de la calidad hace parte de la filosofía organizacional y se aplica a los distintos niveles jerárquicos de esta. En ese



sentido un proceso de mejoramiento no finaliza, permitiendo proyectar un horizonte más amplio, en el que se pretende alcanzar la excelencia y la innovación para aumentar la competitividad, disminuir costos, orientar los esfuerzos para satisfacer las necesidades y colmar expectativas de los clientes. Por eso para Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (p. 68).

Desde el punto de vista educativo, son varias las investigaciones (Hopkins; Harris y Jackson, 1997; Gray et al., 1999; Mitchell et al., 2002; Harris y Chapman, 2004) que desde mediados de los noventas han indagado acerca de los factores que explican cómo las escuelas llegan a ser efectivas y además cómo logran mantener esta condición en el tiempo, así como si sus estrategias varían de acuerdo a sus contextos. Dichas investigaciones demuestran que las instituciones educativas que desarrollan procesos de mejora efectivos, se caracterizan porque estos procesos son graduales y sostenidos en el tiempo. Del mismo modo, evidencian que estos procesos de mejoramiento son poco predecibles y no necesariamente lineales, sino que más bien se asocia a ciertas claves básicas, que se adaptan a elementos particulares de cada escuela (Gray et al., 1.999). Una vez iniciado, el mejoramiento es rara vez un proceso continuo que ocurre a un ritmo estable (Elmore y City, 2007). Lo cual significa que muchas escuelas pueden atravesar por períodos de estancamiento, sobre todo después de haber asumido nuevas prácticas y todavía no exista apropiación por parte de todos los miembros de la comunidad o surjan problemas por su aplicación.

Para alcanzar un mejoramiento continuo, al interior de las escuelas se emprenden una serie de acciones, las cuales van dando forma a los procesos de mejoramiento, que se moldean teniendo en cuenta las características propias de cada escuela de acuerdo a los ámbitos que se abordan, a

los actores de la comunidad, sus roles, así como también el tiempo, recursos y el contexto donde se desarrolla.

Los procesos de mejoramiento responden a las necesidades y contexto específicos de cada escuela, sin embargo, existen características comunes que permiten describir el mejoramiento institucional en términos generales. Según Beltrán (2016, pp. 562-589), en el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional – MEN- (2008), define los elementos que permiten caracterizar la gestión en las organizaciones educativas escolares, asumiendo este concepto desde cuatro campos de acción:

- La Gestión Académica: Que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
- La Gestión Administrativa y Financiera: Área en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable.
- La Gestión de la Comunidad: Referida a las relaciones de la institución con la comunidad, la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales.
- La Gestión Directiva: Área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

**Escuelas exitosas**

Es posible afirmar que un sistema educativo será de calidad en la medida en que cumpla con ciertas características tales como ser exigente e integrador, que se beneficie de la interacción comunitaria y que garantice la igualdad de oportunidades efectivas, de tal forma que los estudiantes alcancen a desarrollar al máximo sus capacidades. La escuela exitosa es aquella que logra la formación integral de sus estudiantes al dotarlo no solo de conocimientos y competencias fundamentales, sino también, fomentar actitudes y valores bien cimentados sin importar el contexto socioeconómico y las características personales del estudiante. Es aquella comunidad educativa que conoce las necesidades particulares de sus estudiantes y que encamina todos sus recursos con el fin de que sus alumnos progresen en sus aprendizajes, pero siempre con altas expectativas. Una escuela exitosa, requiere de un proyecto educativo compartido que implique la búsqueda constante y sostenible de la mejora educativa.

***Características de las escuelas exitosas.***

- Ejercer un liderazgo efectivo en la comunidad educativa desde la dirección escolar.
- Fomentar en los docentes su compromiso profesional, que posea valores y convicciones para el ejercicio de sus funciones, así como también el manejo de estrategias, metodologías, capacidades didácticas que permitan el trabajo en equipo en un ambiente que permita mejorar la calidad y eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Implementar un currículo, que promueva la adquisición de conocimientos, competencias y habilidades, y el cultivo de valores necesarios para la formación integral del educando.
- Promover la motivación y el interés de los estudiantes por su proceso de formación, para que sea parte activa del mismo, amplíe sus expectativas y se motive por su progreso.
- Fortalecer las relaciones con los padres de familia, estableciendo compromisos de ayuda

mutua que generen acciones en beneficios de los estudiantes, las familias y la institución.

- Propiciar una cultura de la evaluación que permita medir el alcance de las metas propuestas y adoptar según sea necesario las decisiones de mejora permanente.
- Fortalecer el papel de las escuelas de éxito para que se conviertan en un medio que permita superar las desigualdades socioeconómicas y culturas.

### **Gestión académica**

Esta gestión cumple una función clave en toda institución educativa, dado que su razón de ser es asegurar que los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender y desarrollen las competencias que deban desarrollar para su desempeño personal, social y profesional. Esta gestión está estructurada por tres aspectos: prácticas de aula, seguimiento y evaluación.

Los procesos de Diseño curricular, Prácticas pedagógicas, Gestión de clases y Seguimiento académico son funciones de la gestión académica, dado que se encarga de la organización, distribución y apropiación de los conocimientos y que estos sean contextualizados. Esto se traduce en el diseño de currículos pertinentes, que aseguren la formación integral del ser humano expresados en planes de estudio contextualizados dinamizados por los diferentes agentes educativos, los cuales aportan conocimientos, experiencias, innovaciones; contribuyen a la consecución de las metas y los objetivos propuestos. Es responsabilidad de la gestión académica el diseño y actualización de los planes de estudios, el seguimiento a las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas, a las metodologías de enseñanza, el desarrollo de proyectos transversales, el sistema de evaluación, la organización y el clima del aula, el manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje.

Según el MEN en la guía No. 5 (2004), la gestión académica se analiza desde tres dimensiones: diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico:

- El diseño curricular, entendido como la estructura que soporta la adecuación y la coherencia del trabajo en el aula, la pertinencia de los planes de estudio, la conveniencia del modelo pedagógico, la coherencia de la evaluación y administra los recursos y la jornada escolar.
- Las prácticas pedagógicas comprendida como la ejecución de la propuesta educativa en el aula, donde se finiquita el fin educativo, mediado por la relación pedagógica, la planeación, el estilo pedagógico y la evaluación.
- El seguimiento académico, proceso que se ocupa de las estrategias de monitoreo del proceso de enseñanza - aprendizaje y sus resultados, dicha retroalimentación alimenta el proceso con miras a la planificación y al mejoramiento, para esto se analiza el seguimiento al ausentismo, el seguimiento de resultados académicos, el uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyo pedagógico.

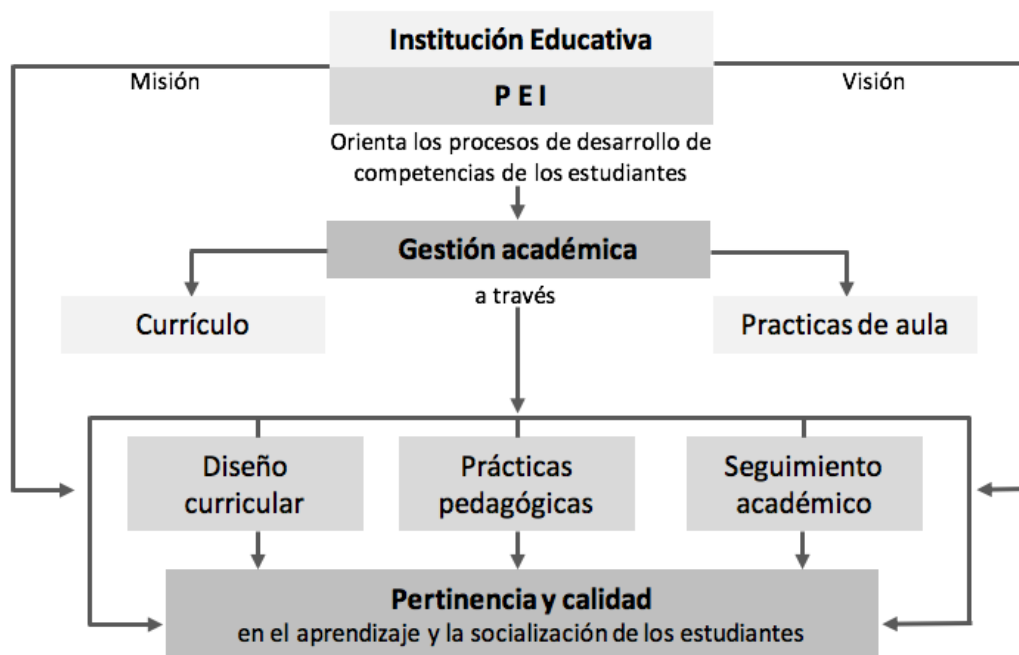


Figura 1 Mapa del área de gestión académica Nota: Figura tomada de la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, MEN. (2008). p. 31.

Según la Guía 34 (2008), la Gestión académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (p. 27)

Tabla 3

*Procesos de la gestión académica.*

Área de gestión			
	Proceso	Definición	Componentes
Académica	Diseño pedagógico (curricular)	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
	Prácticas pedagógicas	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.

---

de evaluar los aprendizajes.

Gestión de aula	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

---

*Nota:* Fuente Guía 34 Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 28-3, Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional

Según la Guía No. 5 la gestión académica involucra tres partes: los elementos de referencia, las áreas en las que se trabaja y las actividades que son el quehacer. Estos aspectos sirven para diagnosticar el proceso pedagógico y a su vez ejecutarlo.

Tabla 4

*Estructura gestión académica.*

<b>Gestión académica</b>	
Elementos de referencia	Resultados de las evaluaciones
(Insumos)	Estándares básicos de calidad
Áreas en las que trabaja	Plan de estudios
	Estrategias de articulación de grados, niveles y áreas.
	Metodología de enseñanza
	Proyectos transversales
	Investigación
Actividades para crear oportunidades de mejoramiento	Clima de aula
	Integración curricular
	Acuerdos pedagógicos
	Diálogo entre grados, áreas y niveles
	Tiempos para el aprendizaje
	Sistema de evaluación interna
	Uso de resultados



---

### Uso pedagógico de recursos.

---

*Nota: Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional Fuente: Guía 5 Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 28-31*

Un establecimiento educativo que desee poner en marcha procesos educativos de calidad debe, desde la gestión académica, transformarse en un agente de cambio que establezca estándares y orientaciones para los procesos de enseñanza – aprendizaje, debe gestionar recursos físicos, humanos, económicos y tecnológicos, además de mantenerlos y actualizarlos permanentemente, también deberá diseñar procesos administrativos eficientes y promover una estructura organizacional flexible e innovadora.

### **El currículo**

Existen diferentes concepciones del currículo, etimológicamente proviene del latín *Currere*, que en español traduce “recorrer un camino”, o dirección del recorrido con el propósito de alcanzar una meta. Este concepto es muy extenso ya que abarca una serie de elementos fundamentales en el proceso educativo, de tal forma que se constituye en la carta de navegación de cada institución, que abarca tanto los procesos académicos, como los no académicos, los cuales deben condicionarse al aspecto sociocultural, económico y educativo del entorno, buscando la formación integral del educando y la adquisición de competencias para la vida.

Señala Poggi (1998):

Desde esta perspectiva, se asume el curriculum como una construcción cultural en dos sentidos: primero el currículum considera las circunstancias sociales e

históricas que atraviesan la enseñanza institucionalizada y segundo el currículum también aparece atravesado, determinado en parte, contextualizado por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento.( p.17).

Para Goodson (1991, pp. 7-37), en los temas que conciernen al ámbito educativo, el término currículum es clave ya que maneja el desarrollo de diversos procesos educativos, en donde se desenvuelven intereses, relaciones, exámenes y análisis. Las principales dificultades de carácter curricular se enmarcan en una evidencia de tipo palpable y documental referente a las razones y los objetivos de la escolarización, por esta razón que es importante generar un área del conocimiento que permita dar respuesta a los conflictos curriculares, desde las que se orienten los procesos de los estudiantes para profundizar sobre un área determinada.

En segundo lugar, otro saber necesario es el de la gestión propiamente tal y que es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intencionan una organización para cumplir con su propósito; gestionar un establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Castro (2005 p.14).

### ***Gestión curricular.***

La gestión curricular hace referencia a todas las políticas, procedimientos y prácticas que se lleva a cabo desde la dirección escolar, con ayuda del equipo pedagógico y docentes para planificar, aplicar, realizar seguimiento y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo todas aquellas acciones destinadas a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008, p. 5).

Para Castro (2005, p.13) La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica. Ello involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone enfatizar en la gestión de los aprendizajes que son responsabilidad de toda institución educativa, en tanto institución social. Asimismo, la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar.

Por su parte, Nicoletti, J. A. (2016, p.1), define la gestión curricular como aquel acto educativo que se transforma en la construcción de escenarios apropiados para el discernimiento y

la fundamentación, permitiendo el diálogo y la generación de saberes, el Instituto Tecnológico de Monterrey (2010), lo define como una técnica educativa que “es el procedimiento lógico y con fundamento psicológico destinado a orientar el aprendizaje del alumno”.

La gestión del currículo, abarca diversos aspectos que se relacionan en el quehacer diario de la institución educativa, cuyo eje está en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes que cada día interactúan en el mundo escolar. Según Castro (2005) es el currículum, desde su complejidad polisémica es el que se gestiona, provocando la reflexión y la decisión compartida acerca de la escuela, sujeto y sociedad que se disponen a construir, para ello se necesita contar con herramientas como el proyecto curricular de la escuela, que permita visualizar con claridad su realidad y proyectarse en sus legítimas aspiraciones . (p 24)

No se puede negar que una adecuada gestión del currículo juega un papel fundamental en el éxito, por tanto, todos los procesos de mejora educativa deben tener presente este factor tan importante para el logro de los objetivos. Esto si se tiene en cuenta que la gestión curricular contiene las competencia y habilidades en las que se evidencia la forma en la que el directivo garantiza en modo alguno el aprendizaje efectivo en el aula, teniendo en cuenta el entorno cultural y el proyecto educativo institucional. y que se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Alrededor de los últimos cinco años y hasta la fecha, con la incorporación de los modelos de Gestión de Calidad, la necesidad de focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas efectivas y eficacia escolar; se ha tomado más conciencia de la importancia de una gestión efectiva en el logro de resultados propuestos. Esto ha permitido el aumento de estrategias para

potenciar el rol de cada comunidad educativa como centro principal en los procesos de mejora y desde este ámbito el gestionar con eficacia los procesos al interior de la escuela, particularmente aquellos que guardan relación con una adecuada gestión del currículum

### **Práctica pedagógica**

La actividad diaria que desarrollamos en las aulas, laboratorios u otros espacios, orientada por un currículum y que tiene como propósito la formación de nuestros alumnos es la práctica pedagógica. Esta entidad tiene varios componentes que es necesario examinar: (a) los docentes, (b) el currículum, (c) los alumnos, y (d) el proceso formativo (Díaz, 2004). Sin embargo, cuando desde esa práctica pedagógica reflexionamos entre el ser y el deber ser del papel del docente descubrimos que no solo implica impartir conocimientos, sino que también nos corresponde orientar a nuestros alumnos, contribuir a resolver sus problemas, lo cual se hace difícil algunas veces y estas situaciones se convierten en una evidencia de la realidad como formadores. Teniendo en cuenta el planteamiento de Huberman (1999) quien dice que la práctica pedagógica es un:

“proceso consciente, deliberado y participativo implementado por un sistema educativo o una organización con el objeto de mejorar desempeños y resultados, estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales y laborales, y formar el espíritu de compromiso de cada persona con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve” (p.25).

Se puede decir que la mejor forma de ratificar los postulados institucionales, a través de la práctica pedagógica, es la realización en el aula de acciones consecuentes con las concepciones y con el saber teórico-práctico del modelo pedagógico; que conlleven a la formación integral del educando en el desarrollo de las competencias académicas, laborales y personales.

En este sentido la práctica pedagógica está asociada al concepto de calidad docente, la cual puede ser estudiada desde múltiples perspectivas. Fenstermacher y Richardson (2005, p. 186-213) hicieron una distinción entre buena enseñanza y enseñanza exitosa. La buena docencia adhiere a estándares altos relativos a contenido y forma de enseñar. Más específicamente, la buena docencia está en armonía con principios moral y racionalmente defendibles. La docencia exitosa está preocupada por entregar el aprendizaje esperado, por ejemplo, proveer a los estudiantes de las habilidades que necesitan para lograr puntajes altos en pruebas estandarizadas. Para entender las fortalezas y debilidades de los docentes, es necesario ir más allá de las medidas de desempeño o resultado y analizar el modo como estos implementan sus prácticas, es decir, el proceso de *instrucción*.

### ***Estrategias de enseñanza.***

- El docente relaciona el contenido de la clase con experiencias significativas para sus estudiantes, al hacerlo le da sentido al aprendizaje y el estudiante refuerza la utilidad de estos contenidos en su cotidianidad.
- El docente indaga acerca de los conocimientos previos de los estudiantes, con el fin de profundizar, complementar y articular los nuevos aprendizajes con los previos.
- El docente explica el contenido desde diferentes puntos de vista, como estrategia para la resolución de problemas, buscando promover en el estudiante distintas formas de resolver o abordar un problema.
- El docente utiliza los errores de los estudiantes como estrategia para enriquecer el proceso y de esta manera guiarlos hasta el aprendizaje esperado.
- El docente utiliza estrategias de retroalimentación adecuadas para evaluar los objetivos del aprendizaje de tal forma que los estudiantes conozcan sus logros, pero también el

nivel de dificultades en el aprendizaje.

- El docente es creativo a la hora de utilizar los recursos (materiales didácticos y audiovisuales) para preparar los contenidos de la clase de manera que sea novedosa e interesante para los estudiantes y así se puedan alcanzar los objetivos de enseñanza propuestos.
- El docente integra transversalmente los contenidos de varias disciplinas de manera coherente y pertinente.
- El docente promueve y permite la interacción y colaboración de los estudiantes en función del aprendizaje a través del trabajo colaborativo. Esto puede lograrlo asignando distintos roles, planes de trabajo en equipo, etc.

***Ambiente propicio para el aprendizaje.***

- El docente estimula a sus estudiantes a través del reconocimiento de sus trabajos y los anima para que tomen una actitud de esfuerzo y perseverancia, para alcanzar los objetivos de aprendizajes.
- El docente desarrolla un vínculo emocional con sus estudiantes, generando un clima de respeto y confianza, con una actitud flexible y democrática.
- El docente se muestra motivado con lo que enseña, de tal forma que transmita esa motivación a sus estudiantes por el aprendizaje y la búsqueda del conocimiento.
- El docente fomenta la participación activa y espontánea de sus estudiantes durante la clase y brinda los espacios necesarios para que los estudiantes desarrollen las actividades propuestas y procesen la información de acuerdo a su ritmo de aprendizaje.
- El docente logra incluir a todos los estudiantes en la clase, considerando las características, necesidades y ritmos de aprendizaje de cada uno, a través de distintas

alternativas de actividades para el logro de los objetivos de la clase y adaptación de la instrucción, según las necesidades de los estudiantes.

### **Apoyo normativo**

Esta investigación está sustentada en las políticas educativas planteadas en las leyes colombianas que propenden por la calidad de la educación.

Constitución Política de Colombia (199), consagra la educación como un derecho de toda persona y la define como un servicio público que tiene una función social, a su vez establece los fines de la educación, responsabilidad del estado, la sociedad y la familia, reglamenta la obligatoriedad la gratuidad, financiación y administración.

ARTÍCULO 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las



entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

Ley 115 (1994), surge como respuesta a las necesidades apremiantes de la educación en Colombia, dada su precariedad, los gobiernos pusieron en marcha políticas que propendieran por la calidad de la educación, su igualdad y equidad.

Artículo 4.- Calidad y Cubrimiento Del Servicio. Corresponde al Estado, a la Sociedad y a la Familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

Artículo 5.- Fines de la Educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines:

- 1-El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos;
- 2-La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad;
- 3-La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultura de la Nación;

- 4-La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios;
- 5-La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber;
- 6-El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad;
- 7-El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones;
- 8-La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con latinoamérica y el Caribe;
- 9-El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país;
- 10-La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la Nación.
- 11-La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social;

12-La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre, y

13-La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo.

Capítulo 2º: Currículo y Plan de Estudios Artículo 76.- Concepto De Currículo. Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

Artículo 77.- Autonomía Escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimiento definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

Parágrafo: Las Secretarías de Educación departamentales o distritales o los organismos que haga sus veces, serán las responsables de la asesoría para el diseño y desarrollo del currículo de las instituciones educativas estatales de su jurisdicción, de conformidad con lo establecido en la presente ley.

Artículo 78.- Regulación Del Currículo. El Ministerio de Educación Nacional diseñará los lineamientos generales de los procesos curriculares y, en la educación formal establecerá los

indicadores de logros para cada grado de los niveles educativos, tal como lo fija el artículo 148 de la presente ley. Los establecimientos educativos, de conformidad con las disposiciones vigentes y con su Proyecto Educativo Institucional, atendiendo los lineamientos a que se refiere el inciso primero de este artículo, establecerán su plan de estudios particular que determine los objetivos por niveles, grados y áreas, la metodología, distribución del tiempo y los criterios de evaluación y administración. Cuando haya cambios significativos en el currículo, el rector de la institución educativa oficial o privada lo presentará a la Secretaría de Educación Departamental o Distrital o a los organismos que haga sus veces, para que ésta verifique el cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente ley.

Artículo 79.- Plan de Estudios. El plan de estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos. En la educación formal, dicho plan debe establecer los objetivos por niveles, grados y áreas, la metodología, la distribución del tiempo y los criterios de evaluación y administración de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional y con las disposiciones legales vigentes

Capítulo 3º: Evaluación Artículo 80.- Evaluación De La Educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, el Ministerio de educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo. El Sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes irectivos, los logros de los

alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio. Las instituciones que presenten resultados deficientes deben recibir apoyo para mejorar los procesos y la prestación del servicio. Aquéllas cuyas deficiencias se deriven de factores internos que impliquen negligencia o irresponsabilidad darán lugar a sanciones por parte de la autoridad administrativa competente. El Gobierno Nacional reglamentará todo lo relacionado con este artículo.

***Decreto 230 (2002).***

Artículo 2°. Orientaciones para la elaboración del currículo. El currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. En virtud de la autonomía escolar ordenada por el artículo 77 de la Ley 115 de 1994, los establecimientos educativos que ofrezcan la educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas obligatorias y fundamentales definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional. Por lo tanto, el currículo adoptado por cada establecimiento educativo debe tener en cuenta y ajustarse a los siguientes parámetros:

- a) Los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la Ley 115 de 1994;

- b) Las normas técnicas, tales como estándares para el currículo en las áreas obligatorias y fundamentales del conocimiento, u otros instrumentos para la calidad, que defina y adopte el Ministerio de Educación Nacional;
- c) Los lineamientos curriculares expedidos por el Ministerio de Educación Nacional.

La definición de calidad educativa recoge dos perspectivas fundamentales, la primera en función del logro del objetivo primordial que es el desarrollo cognitivo del ser, dado que la eficacia de ésta se mide por su éxito en lograr ese objetivo y que la educación impartida promueva el desarrollo integral del ser, un ser creativo, de valores, seguro, afectivo, con identidad, por esto La UNESCO promueve los intereses del niño a través de su programa mundial de educación básica cuyo objetivo es mejorar el acceso a la educación básica y la calidad de ésta.

Marco de Acción de Dakar (2000). Nos reafirmamos en la idea de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990), respaldada por la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, de que todos los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y más plena del término, una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad.

Los Objetivos de desarrollo sostenible 2030, en su numeral 4 establecen que los gobiernos deben: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.

Meta 4.1: De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos. (pág 21)

# **Operacionalización de las variables**

Tabla 5

*Operacionalización de las variables.*

Objetivos de investigación	Variable de Investigación	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas	Currículo.	Es la carta de navegación de cada institución, que abarca tanto los procesos académicos, como los no académicos, los cuales deben condicionarse al aspecto sociocultural,	Gestión y aplicación de un currículo pertinente en los resultados de los procesos académicos.	Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización institucional.</li> <li>• Porcentaje de alcance de las metas establecidas.</li> <li>• Conocimiento del modelo pedagógico institucional.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> <li>• Uso de recursos que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>



exitosas del	económico y			
municipio de	educativo del			
Soledad, que	entorno, buscando la			• Practicas pedagógicas.
han logrado	formación integral	Procesos		• Estrategias pedagógicas para
resultados de	del educando y la	académicos.		fortalecer el aprendizaje.
calidad.	adquisición de			• Sistema de evaluación
	competencias para la			institucional.
	vida.			• Desempeño de los estudiantes.
				• Resultados académicos
Desarrollar				
estrategias de	Harrington (1993),	Estrategias utilizadas	Estándares	• Índice de mejoramiento
socialización de	“mejorar un proceso,	para la mejora	de calidad	sintético.
resultados	significa cambiarlo	continua en los		• Evaluación institucional.
dirigidas a	Mejoramiento para hacerlo más	procesos de		• Seguimiento a planes de
instituciones	continuo.	formación de los		mejora.
educativas del	efectivo, eficiente y	estudiantes.		
	adaptable, qué			

---

municipio de	cambiar y cómo
Soledad con	cambiar depende del
déficit en sus	enfoque específico
procesos.	del empresario y del
	proceso” (p. 68)

---

*Nota:* Fuente propia.

### Capítulo III

#### Marco metodológico

En búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo en el que hacer educativo, se hace necesario, imperativo, observar los fenómenos que se dan e indagar sus causas y efectos para comprenderlos, solucionar problemáticas o replicar experiencias de éxito para transformar la realidad educativa.

Pereira (2011), plantea que:

Investigar es un proceso inherente a la vida misma; no obstante, la investigación en educación conlleva, además de un interés y una necesidad, una búsqueda para la profundización y comprensión de los fenómenos educativos, más allá de lo meramente evidente. Involucra una búsqueda constante por aumentar conocimientos y transformar, de manera positiva, la realidad circundante, siempre buscando la comprensión y desarrollo integral del ser humano.

Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto, dado que permite la combinación de paradigmas y el acercamiento profundo del fenómeno estudiado, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas. Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales.

Lo anterior procura la obtención de información que permita triangularla, reconociendo la diversidad de las realidades de las instituciones educativas en estudio y que por ende fue necesario utilizar varios métodos tanto cualitativos como cuantitativos, así como diferentes

fuentes y técnicas que permitieron que los hallazgos fueran congruentes entre sí. Esta triangulación aparece como alternativa en esta investigación a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación amplia del fenómeno de estudio.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica al analizar los resultados numéricos proporcionados por ministerio de educación nacional, más la aplicación del cuestionario de autoevaluación en la gestión académica, guía 34 y el estudio descriptivo al explicar, describir y explorar información obtenida por medio de la revisión documental y entrevistas realizadas a docentes y directivos docentes de las escuelas exitosas en el municipio de Soledad.

Está investigación es de tipo transeccional, bajo el paradigma cuali- cuantitativo, pues el fenómeno es observado en un momento determinado. Según Sampieri et all (2010, p. 151), se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Debido al manejo de las variables y al alcance, este trabajo se enmarca dentro del estudio descriptivo, dado que se estudiaron los factores que inciden en las escuelas exitosas del municipio de Soledad, para la mejora continua y el alcance de la calidad educativa. La investigación descriptiva permite descubrir la naturaleza de dichos fenómenos sin la manipulación de variables. Según Andino-Yépez, (2001):

La investigación descriptiva, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual la composición y los procesos de los fenómenos para presentar una interpretación correcta, se pregunta cómo es y cómo se manifiesta, la investigación está dada en

base a una realidad que nos ha comprometido en la búsqueda de soluciones viables y factibles, que serán medidas en forma cuantitativa y cualitativa. En la fase diagnóstica se utilizará las técnicas de investigación bibliográfica, de campo y analítica que nos dará el resultado real de la situación en la que se enfoca el trabajo. La investigación bibliográfica es el punto de partida para la realización, porque es la fuente inicial que determina el camino y la orientación adecuada, con esta técnica se analizan los documentos para luego tener un dato estadístico. (p.3)

Este estudio descriptivo es útil para analizar las escuelas exitosas del municipio de Soledad; entender cómo son y cómo han logrado la mejora continua. Por lo que se recopiló información cuantitativa y cualitativa para la obtención de resultados confiables.

### **Población**

El universo de esta investigación son las instituciones educativas de carácter público del municipio de Soledad en el departamento del Atlántico, que constituyen un total de 31 establecimientos educativos.

Las escuelas que componen la muestra se obtuvo a través de un muestreo no probabilístico, del tipo intencional u opinático. Este tipo de muestreo, en palabras de Buendía, Colás y Hernández, (1997) citados por López y Ortega (2017, p.18), estudia “los elementos típicos o representativos de cierta población, ya que la forma de asegurarse de que se incluirán en dicha investigación, es elegirlos intencionalmente”. Con este método se seleccionaron las instituciones educativas que han sido capaces de lograr procesos de mejoramiento continuo en la gestión no solo académica, sino directiva, administrativa y de la comunidad, determinadas a

partir del mayor Índice sintético de calidad educativa desde el año 2016. El profesorado se seleccionó posteriormente entre estas instituciones educativas.

### **Instrumentos y Técnicas**

Toda investigación requiere instrumentos definidos para la recolección de la información, tal como lo plantea (Hernández 1998), “la técnica juega un papel muy importante en el proceso de la investigación científica, a tal grado que se puede definir como la estructura del proceso de la investigación científica”(p.51). Acorde a esto, en el presente diseño se utilizaron como fuente de información, revisión documental, cuestionario, entrevistas a rectores, coordinadores y docentes, aplicadas en visitas en terreno a los establecimientos educativos del municipio de Soledad. Además, se aplicaron dos instrumentos validados por el Ministerio de Educación Nacional como son la guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, para determinar el grado de mejoramiento continuo lo que respecta a la gestión académica y la Guía 28, Aprendizajes para mejorar, para la identificar las buenas prácticas en la gestión académica.

Por el carácter mixto de la investigación Los instrumentos de investigación que presentan preguntas cerradas se consideran apropiadas para la investigación cuantitativa, cuestionarios guía 34 y guía 28, mientras que para la investigación cualitativa son más útiles aquellas que permiten la observación directa, el diálogo, entrevista semiestructurada y revisión documental.

Tabla 6

*Matriz de técnicas e instrumentos.*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Revisión documental	Formato de verificación	Documentos institucionales

---

PEI		
Proyectos transversales, de área y/o de aula.		
<hr/>		
Entrevista semi estructurada	Guión de entrevista	Docentes
		Directivos docentes
<hr/>		
Cuestionario	Formatos de cuestionario	Docentes
		Directivos docentes

---

*Nota:* fuente propia.

### ***Revisión documental.***

Con el análisis de la documentación institucional, PEI, autoevaluaciones, proyectos, planes de mejoramiento, entre otros, se pretende recopilar información pertinente para esta investigación, con el fin de determinar las buenas prácticas pedagógicas desde la gestión académica que ha procurado el mejoramiento continuo.

Para esta investigación se utilizó una rúbrica (ver anexo 02), donde luego de la lectura y el análisis, se registraran los hallazgos.

### ***Entrevista semiestructurada.***

Dado el carácter mixto de la investigación se recogió información de índole cuantitativa y en la cualitativa, se aplicaron entrevistas, semiestructuradas, con preguntas abiertas las cuales permiten amplitud y argumentación en las opiniones de valor de los entrevistados. El guión (ver anexo 01) se elaboró para obtener información más íntima de las instituciones focalizadas, dado que propenden a encontrar prácticas pedagógicas innovadoras, pertinentes y relevantes al contexto soledense.

### ***Cuestionario.***

El ministerio de educación nacional (MEN), proporciona a las instituciones educativas la guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, cuyo propósito es que cada establecimiento educativo reconozca como está llevando a cabo sus procesos y pueda así establecer cuales se encuentran afianzados y cuales requieren ser fortalecidos por medio de un plan de mejoramiento. Esta guía proporciona un instrumento que permite valorar el desarrollo de las instituciones educativas en sus áreas de gestión a través de descriptores y niveles de desempeño.

La gestión académica, área de interés de esta investigación es evaluada desde tres aspectos: diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico. Tomando como base este instrumento el equipo de investigación diseñó un cuestionario de autoevaluación en la gestión académica (ver anexo 05), que fue aplicado a docentes y directivos docentes de las cuatro instituciones educativas objeto de estudio, para determinar el nivel de desempeño, fortalezas y debilidades en dicha gestión.



Tabla 7

*Operacionalización de la metodología*

Objetivos de investigación	Variable de Investigación	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de análisis	Técnica	Instrumento
Determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas	Currículo.	Es la carta de navegación de cada institución, que abarca tanto los procesos académicos, como los no académicos, los cuales deben	Gestión y aplicación de un currículo pertinente en los resultados de los procesos académicos.	Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización institucional.</li> <li>Porcentaje de alcance de las metas establecidas.</li> <li>Conocimiento del modelo pedagógico</li> </ul>	PEI  Auto-evaluación institucional	Revisión documental  Revisión documental	Rúbrica de revisión documental  Rúbrica de revisión documental  Instrumento guía 34 y Formato de

exitosas del	condicionarse	institucional.			entrevista
municipio de	al aspecto				semiestruc-
Soledad, que	sociocultural,				turada.
han logrado	económico y				
resultados de	educativo del	• Asignación	Directivos	Entrevista	Formato de
calidad.	entorno,	de	docentes		entrevista
	buscando la	responsabili-			semiestruc-
	formación	dades.			turada
	integral del				
Diseñar	educando y la				Instrumento
estrategias de	adquisición	• Uso de	Docentes	Cuestio-	guía 34
socialización	de	recursos que	y directivos	nario y	Formato de
de resultados	competencias	apoyen el	docentes	entrevista	entrevista
dirigidas a	para la vida.	proceso			semiestruc-
instituciones		enseñanza-			turada
educativas		aprendizaje.			
del		Procesos			
		acadé-			
municipio de		micos.			Instrumento

Soledad con déficit en sus procesos.	• Practicas	Planes de		guía 34 y
	pedagógicas.	estudio/ formato de preparación de clases.	Cuestio- nario, Entrevista Revisión documental	Formato de entrevista semiestruc- tutada
				Instrumento
				guía 28,
	• Estrategias	Proyectos	Cuestionario	Rúbrica revisión
	pedagógicas	transversales,	y entrevista	documental y
	para	de área y/o de	Revisión	Formato de
	fortalecer el	aula.	documental	entrevista
	aprendizaje.			semiestruc- turada
				Rúbrica de revisión

---

	• Sistema de		Revisión	documental
	evaluación	Sistema de	documental	
	institucional.	evaluación		Rúbrica de
		institucional		revisión
			Revisión	documental
	• Desempeño	Reporte de	documental	
	de los	rendimiento		
	estudiantes.	académico		Rúbrica de
				revisión
			Revisión	documental
	• Resultados	Reporte de	documental	
	académicos	rendimiento		
		académico		

---

Mejoramiento continuo.	Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y	Estrategias utilizadas para la mejora continua en los procesos de formación de los estudiantes.	Estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de mejoramiento sintético.</li> <li>• Evaluación institucional.</li> <li>• Seguimiento a planes de mejora.</li> </ul>	Resultados e informe ISCE autoevaluación institucional Planes de mejora institucional	Revisión documental y entrevista	Rúbrica de revisión documental Rúbrica de revisión documental y Formato de entrevista semiestructurada

---

del proceso”

(p. 68)

---

*Nota:* Fuente propia.

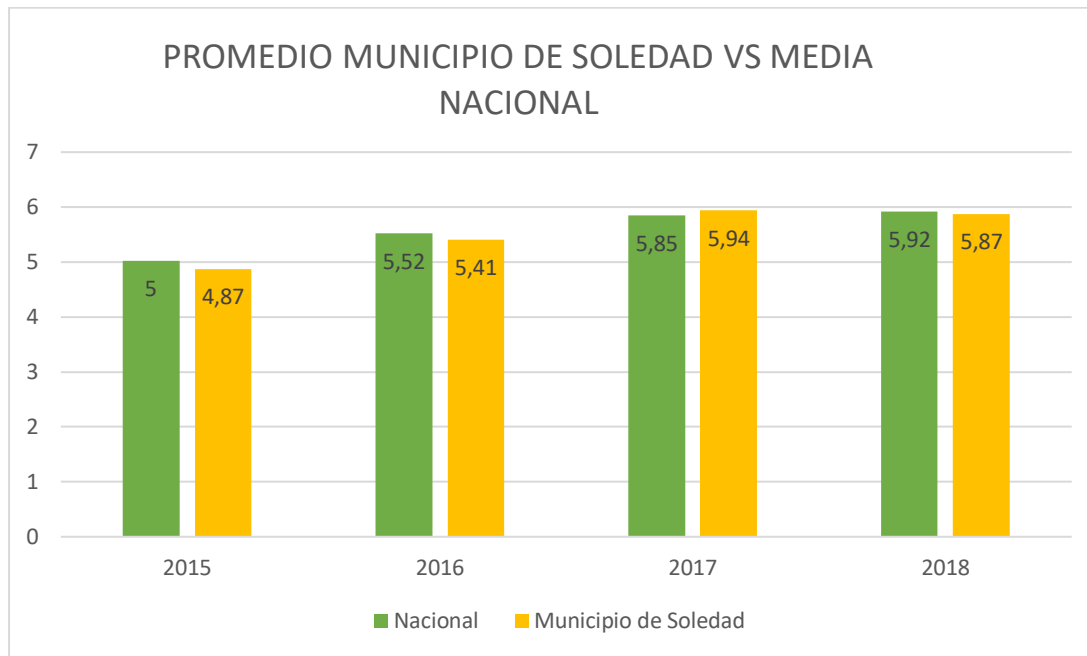
## Capítulo IV

### **Análisis e interpretación de la información**

Con el afán de identificar y comprender cómo algunos establecimientos de educación en el municipio han logrado mejorar su capacidad para ofrecer a sus estudiantes mejores oportunidades de aprendizaje se han analizado cuatro instituciones del mismo contexto cultural, las cuales han avanzado en su mejoramiento partiendo de los diversos niveles de desempeño de sus alumnos, tienen en común ser escuelas que presentan mejoras consistentes durante el período 2016 – 2018.

Para esta investigación, el análisis de cada institución educativa parte de entrevistas (ver anexo 01) realizadas a docentes y directivos sobre los distintos aspectos de la realidad educativa en cuanto a la gestión académica, de la aplicación del cuestionario guía 34 (ver anexo 05) y del análisis de contenido de documentos institucionales y los suministrados por el Ministerio de Educación Nacional.

El municipio de Soledad da pasos aún muy pequeños encaminados a la calidad educativa, según el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), el ente no supera la media nacional, indicando esto, que persisten debilidades en la infraestructura educativa del municipio muy a pesar de las políticas de calidad puestas en marcha en cada uno de los establecimientos educativos Soledadenses.



*Figura 2* Promedio municipio de Soledad versus la media nacional ISCE *Nota:* Tomado del informe anual ISCE 2018 <http://superate20.edu.co/isce/>

Sin embargo, las instituciones educativas objeto de este estudio vienen llevando a cabo procesos de mejoramiento que los ubican por encima de la media nacional y municipal. En este apartado se presentan los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados para determinar dichos procesos.

Las instituciones educativas visitadas presentan los más altos niveles en el índice sintético de calidad en el municipio de Soledad turnándose entre ellas los 4 primeros lugares en los últimos tres años (2016 - 2018), Tienen en común que durante estos años han superado la meta mejoramiento anual (MMA), establecida por el Ministerio de Educación, superando como ya se había establecido la media nacional y municipal, se han caracterizado por presentar avances significativos en los cuatro aspectos de calidad que mide el ICFES, quiere decir esto, que en



cuanto al progreso han disminuido el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño insuficiente en los tres niveles educativos (básica primaria, básica secundaria y media), y han aumentado el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño avanzado.

### Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE

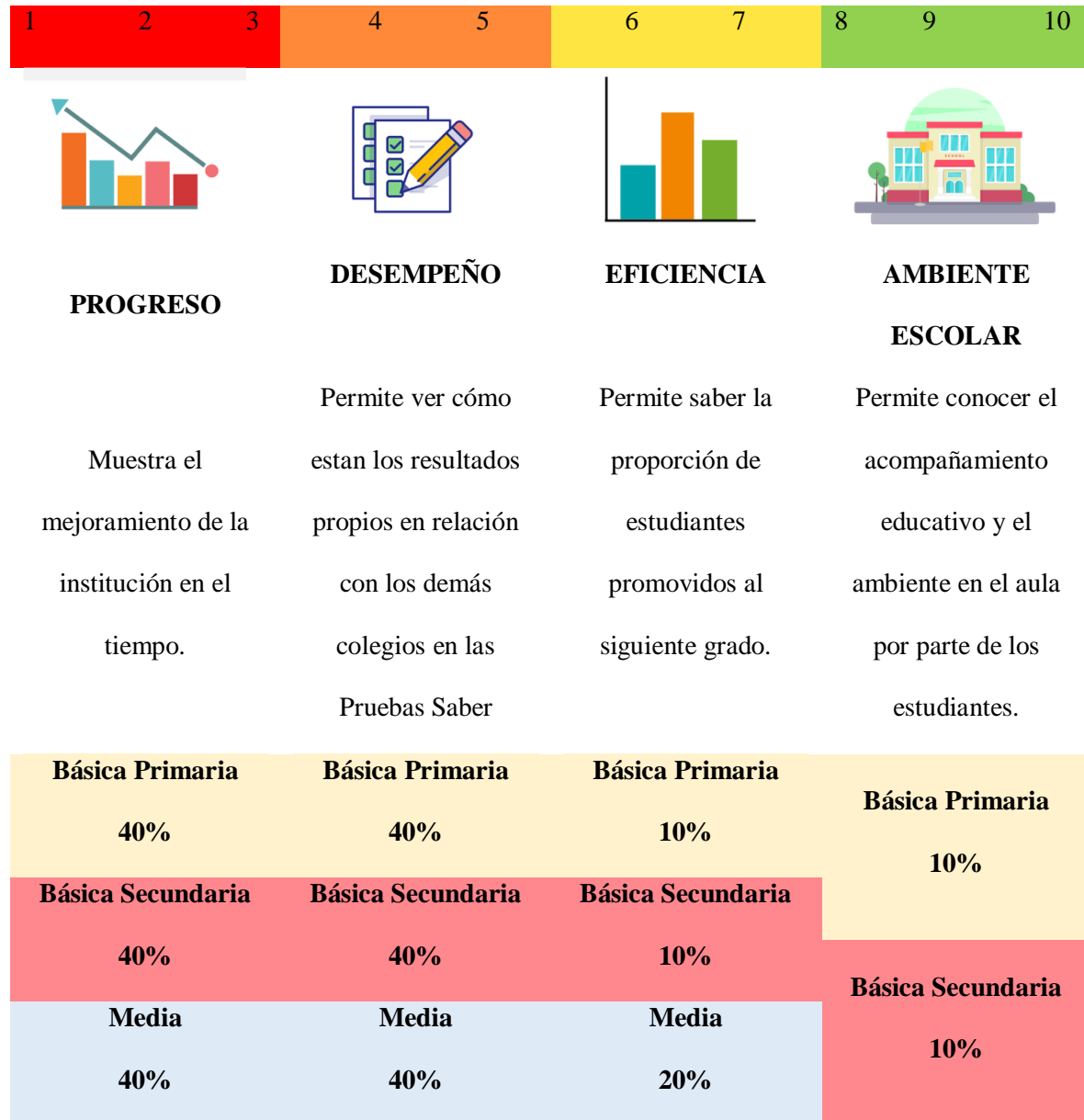


Figura 3 Componentes del Índice Sintético de Calidad Educativa. Nota: Fuente propia.

Por otro lado, en el desempeño, han mejorado significativamente los resultados en las áreas de matemáticas y lenguaje evaluadas en las Pruebas Saber en cada nivel educativo. En cuanto a la eficiencia, estas instituciones han disminuido el número de estudiantes reprobados y retirados obteniendo el mayor puntaje “1” y el ambiente escolar, medición que solo se realiza en los niveles de básica primaria y secundaria, también ha tenido mejoras sustanciales.

Tabla 8

*Comparativo de los años 2016 al 2018 ISCE*

No.	Nombre del establecimiento	Clasificación	Índice 2016	Índice 2017	Índice 2018
1	Institución Educativa Técnico Industrial Blas Torres De La Torre	A	5.67	7.37	7.35
2	Institución Educativa Politécnico De Soledad	A	6.67	7.35	7.20
3	Institución Educativa Jesús Maestro F.M.S.D.	A	4.95	7.57	7.46
4	Institución Educativa Villa Estadio	A	6.98	7.48	7.60

*Nota:* datos tomados de <http://superate20.edu.co/isce/>

El mejoramiento de la calidad de estas instituciones está contemplado por el ISCE así:

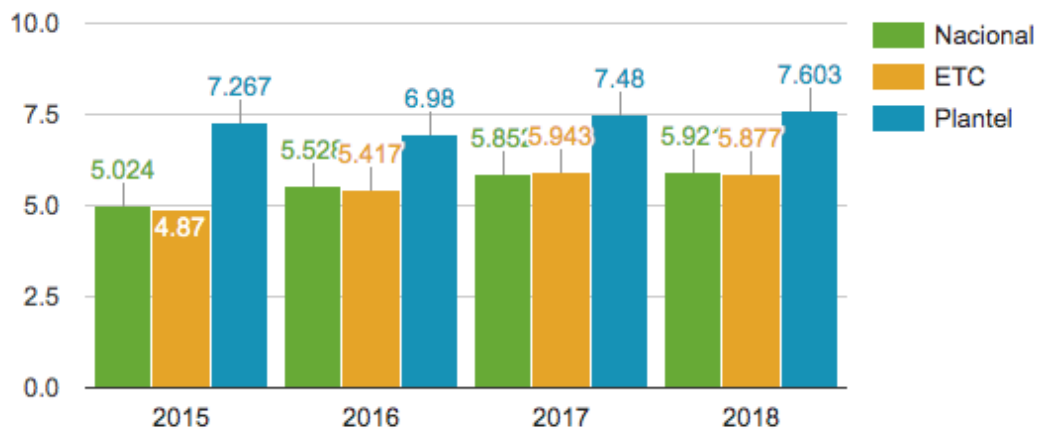


Figura 4 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Villa Estadio con el promedio municipal y nacional Nota: Tomado del informe anual ISCE 2018 <http://superate20.edu.co/isce/>

La I.E Villa Estadio en sus tres niveles educativos ha superado los MMA para los años 2016 - 2018, manteniendo menos del 10% de estudiantes en nivel insuficiente tanto para el área de matemáticas y lenguaje, a su vez sosteniendo la eficiencia por encima del 90% y el ambiente escolar entre el 73% y el 76% de favorabilidad para la I.E.

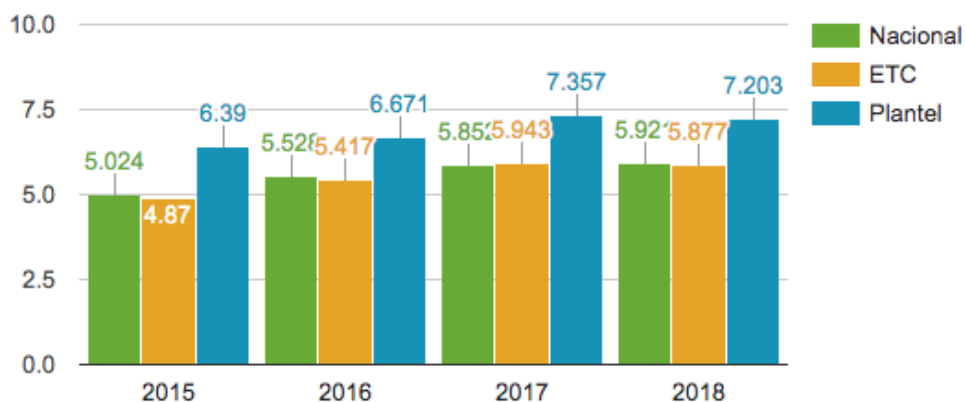


Figura 5 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Politécnico de Soledad con el promedio municipal y nacional. Nota: Tomado del informe anual ISCE 2018 <http://superate20.edu.co/isce/>

La I.E Politécnico en los niveles de básica primaria y secundaria ha superado con creces los MMA para los años 2016 - 2018, solo en nivel de la Media no fue posible superar el MMA en los años 2017 y 2018, se observa un detrimento en el ISCE para este nivel. manteniendo menos del 10% de estudiantes en nivel insuficiente para el área de matemáticas y lenguaje, se destaca la eficiencia en un 98% y el ambiente escolar entre el 74% y el 76% de favorabilidad para la I.E.

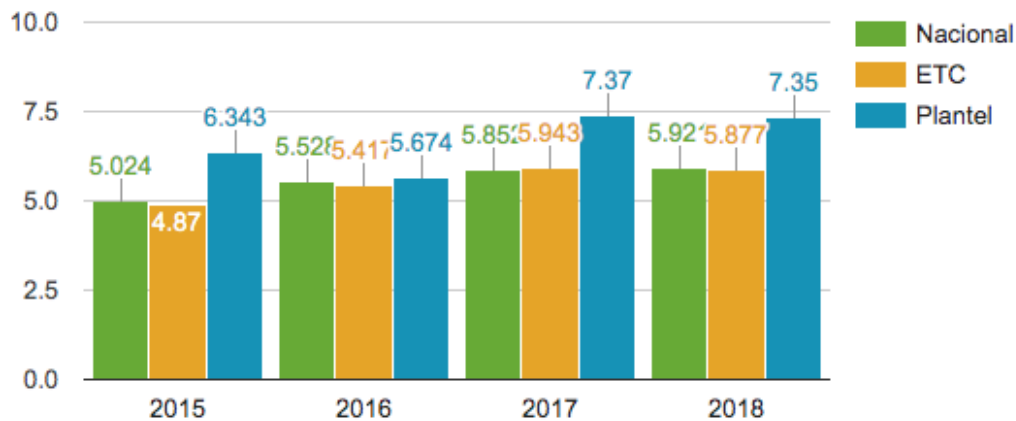


Figura 6 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Técnico Industrial Blas Torres De La Torre con el promedio municipal y nacional. Nota: Tomado del informe anual ISCE 2018 <http://superate20.edu.co/isce/>

El ITIDA en todos los niveles ha superado con creces las MMA en los años 2016 - 2018, en el progreso se observa un detrimento en los indicadores sobre todo en el área de matemáticas, en los niveles de básica primaria y secundaria, se destaca la eficiencia en un 100% en los últimos años en todos los niveles y en cuanto al ambiente escolar mantienen más del 70% de favorabilidad para la I.E.

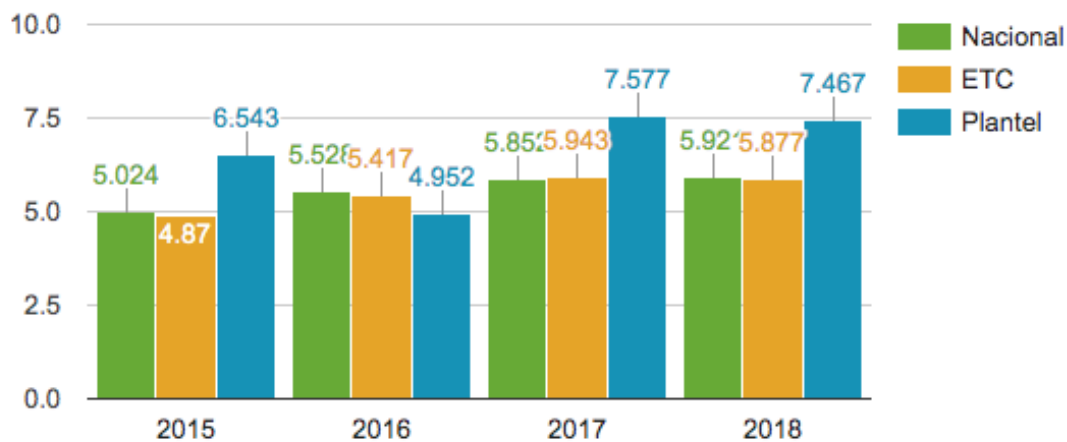


Figura 7 Comparativo del promedio general de la Institución Educativa Jesús Maestro F.M.S.D. con el promedio municipal y nacional. **Nota:** Tomado del informe anual ISCE 2018 <http://superate20.edu.co/isce/>

La I.E. Jesús Maestro, ha logrado superar el MMA en todos los niveles desde el 2016 al 2018, en cuanto al progreso se observa que en lenguaje tienen una mayor fortaleza, pues el porcentaje de estudiantes en insuficiente está por debajo del 10%, por el contrario en el área de matemáticas sobrepasan el anterior porcentaje. En eficiencia la I.E. esta valorada por encima del 90% y en cuanto al ambiente escolar mantienen más del 75% de favorabilidad.

El propósito principal del ISCE es brindarle a los establecimientos educativos un número fácil de interpretar que genere reflexión dentro de cada comunidad educativa que resulte en estrategias de mejoramiento en búsqueda de la calidad. Los cuatro aspectos que son medidos reflejan distintos procesos, pero el recurrente en todos es el ámbito académico, refleja si lo que ocurre en la aulas es efectivo, si las prácticas pedagógicas van en concordancia con los lineamientos de calidad del país. Al comparar estos resultados con los procesos en las cuatro instituciones focalizadas en esta investigación, puede verificarse que son escuelas con estricto seguimiento al proceso de enseñanza - aprendizaje, que buscan el mejoramiento continuo y una herramienta que

facilita el auto análisis es la autoevaluación, herramienta que ha sido estructurada por el Ministerio de Educación.

La Guía 34, es una herramienta diseñada por Ministerio de educación como parte de su sistema de aseguramiento de la calidad que pretende propiciar más y mejores oportunidades educativas para la población; Esta guía permite a las escuelas establecer si cumplen las expectativas comunes de calidad, si se encuentran en la situación deseada frente a los objetivos y metas propuestas y con base en los resultados obtenidos, definir acciones concretas para mejorar.

La Guía 34 (2008), expresa “La autoevaluación permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando.” (p. 29). El mejoramiento se logra cuando una escuela es capaz de autoevaluarse, listar sus fortalezas, pero aún mejor enumerar sus debilidades u oportunidades de mejoramiento, formular un plan, ejecutarlo, hacerle seguimiento y volver a evaluar, hasta poder medir cuánto se ha mejorado.

La guía establece una ruta para el mejoramiento que se compone de tres etapas la autoevaluación donde se revisa la identidad institucional, se evalúan las áreas de gestión, se elabora un perfil y se establecen las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, luego se elabora el plan de mejoramiento, donde se formulan los objetivos y metas, se definen indicadores, actividades, responsables, recursos y se elabora el cronograma y estrategia de socialización con toda la comunidad educativa. Por último, el seguimiento y evaluación, en esta última fase se monta el sistema de seguimiento, se revisa el cumplimiento de los objetivos y metas y se evalúa el plan de mejoramiento para luego difundir sus resultados. Para los fines de esta investigación se hizo necesario indagar los procesos de la gestión académica, dado que es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, favorece el aprendizaje de los estudiantes, que desarrollen las

competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; encargándose de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Se diseñó un cuestionario para sondear los procesos de gestión académica en las cuatro instituciones objeto de estudio y de este modo determinar en qué nivel de desarrollo se encuentran sus procesos; a saber, existen cuatro niveles de desarrollo dispuestos por el MEN, establecidos en la Guía 34 (2008) así:

- “Existencia: hay un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, y las acciones se llevan a cabo de manera desarticulada.
- Pertinencia: hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas.
- Apropiación: las acciones institucionales tienen un mayor grado de articulación y, en general, son conocidas por la comunidad educativa.
- Mejoramiento continuo: los procesos están consolidados y son evaluados periódicamente para fortalecerlos” (pp. 44 - 45).

Según la anterior escala las instituciones focalizadas se encuentran en mejoramiento continuo dado que en la mayoría de sus componentes los participantes consultados marcaron la opción cuatro; indicando que son procesos sólidos, producto de un plan de mejoramiento maduro y sostenido en el tiempo, del cual ya pueden observarse frutos positivos para el establecimiento educativo.

En la I.E. Villa Estadio el 100% de los procesos evaluados en la gestión académica se encuentran en mejoramiento continuo y solo en el componente “enfoque metodológico” se encontró una oportunidad de mejora, al recurrir al PEI se observó que el modelo pedagógico está

en construcción pues el cuerpo de docentes y directivos consideró que ya necesitaban replantear los lineamientos epistemológicos que direccionaban su quehacer pedagógico.

Tabla 9

*Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Villa Estadio.*

	Diseño pedagógico					Prácticas pedagógicas				Gestión de aula				Seguimiento académico					
	Plan de estudio	Enfoque metodológico	Evaluación	Recursos aprendizaje	Jornada escolar	Opciones didácticas	Estrategias tareas	Uso recursos	Uso del tiempo	Relación pedagógica	Planeación de clases	Estilo pedagógico	Evaluación en el aula	Seguimiento resultado	Uso evaluaciones externas	Seguimiento asistencia	Actividades recuperación	Apoyo estudiantes difícil	Seguimiento egresados
Existencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertinencia	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Apropiación	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Mejoramiento continuo	16	1	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	7

Nota: Fuente propia



En la I. E. Politécnico el 100% de los procesos se encuentran en mejoramiento continuo, sin embargo, en entrevista con los directivos docente se enfatizó que sus planes de mejoramiento están encaminados a fortalecer aún más el proceso de enseñanza - aprendizaje y el involucramiento del 100% de los padres en este.

Tabla 10

*Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Politécnico*

	Diseño pedagógico					Prácticas pedagógicas				Gestión de aula				Seguimiento académico					
	Plan de estudio	Enfoque metodológico	Evaluación	Recursos aprendizaje	Jornada escolar	Opciones didácticas	Estrategias tareas	Uso recursos	Uso del tiempo	Relación pedagógica	Planeación de clases	Estilo pedagógico	Evaluación en el aula	Seguimiento resultado	Uso evaluaciones externas	Seguimiento asistencia	Actividades recuperación	Apoyo estudiantes difícil	Seguimiento egresados
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ncia																			
Pertine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
ncia																			
Apropi	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
ación																			
Mejor																			
amient																			
o	33	21	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	10
contin																			
uo																			

Nota: Fuente propia

Por su lado en el ITIDA también cuenta con el 100% de los componentes en mejoramiento continuo, la meta es fortalecer aún más el proceso aprendizaje de sus estudiantes y para esto están continuamente actualizando su modelo pedagógico, hasta lograr uno que abarque el total de estrategias puestas en marcha por docentes y directivos docentes.

Tabla 11

*Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en el ITIDA*

	Diseño pedagógico					Prácticas pedagógicas				Gestión de aula				Seguimiento académico					
	Plan de estudio	Enfoque metodológico	Evaluación	Recursos aprendizaje	Jornada escolar	Opciones didácticas	Estrategias tareas	Uso recursos	Uso del tiempo	Relación pedagógica	Planeación de clases	Estilo pedagógico	Evaluación en el aula	Seguimiento resultado	Uso evaluaciones externas	Seguimiento asistencia	Actividades recuperación	Apoyo estudiantes difícil	Seguimiento egresados
Existencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertinencia	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
Apropiación	0	38	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
Mejoramiento continuo	0	12	49	52	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	15

.Nota: Fuente propia

Para el caso de la I. E. Jesús Maestro el 100% de sus componentes está en mejoramiento continuo, en diálogo con los directivos manifiestan que entre sus objetivos estaban seguir brindando una educación de calidad pero que deseaban que los estudiantes estuvieran más competencias laborales.

Tabla 12

*Tabulación de docentes y directivos docentes que participaron en el cuestionario Guía 34 en la I.E. Jesús Maestro*

	Diseño pedagógico				Prácticas pedagógicas				Gestión de aula				Seguimiento académico						
	Plan de estudio	Enfoque metodológico	Evaluación	Recursos aprendizaje	Jornada escolar	Opciones didácticas	Estrategias tareas	Uso recursos	Uso del tiempo	Relación pedagógica	Planeación de clases	Estilo pedagógico	Evaluación en el aula	Seguimiento resultado	Uso evaluaciones externas	Seguimiento asistencia	Actividades recuperación	Apoyo estudiantes difícil	Seguimiento egresados
Existencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertinencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Apropiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Mejoramiento continuo	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	8

.Nota: Fuente propia.

Lo verdaderamente importante de estas autoevaluaciones es poder detectar las oportunidades de mejoramiento y establecer un plan para convertirlas en fortalezas, aspecto fundamental de las escuelas visitadas, tienen en común el afán de formar hombres y mujeres integrales, competentes, con herramientas para la vida y esto se convierte en el elemento retador, que les impulsa a cada día mejorar incluso en lo que ya son buenos.

### **Variable currículo**

Teniendo en cuenta los datos obtenidos por los instrumentos de recolección sobre las escuelas exitosas de soledad desde la gestión académica y de acuerdo al marco teórico- conceptual de la presente investigación, en donde un currículo pertinente es fundamental en los procesos de calidad y que este debe elaborarse teniendo en cuenta el aspecto socio - cultural económico y educativo del entorno señala Poggi (1998):

“Desde esta perspectiva, se asume el curriculum como una construcción cultural en dos sentidos: primero el currículum considera las circunstancias sociales e históricas que atraviesan la enseñanza institucionalizada y segundo el currículum también aparece atravesado, determinado en parte, contextualizado por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento”( p.17).

Se pudo observar en la revisión documental que el Proyecto Educativo Institucional de estas escuelas están en mejora continua y que cada componente se revisa anualmente para hacer las respectivas actualizaciones, este se ajusta a las condiciones particulares propias de cada institución, estableciendo unos acuerdos en la comunidad educativa que les han permitido resultados favorables. En cuanto al porcentaje de metas establecidas anualmente realizan la evaluación institucional y coinciden en que estas no alcanzan el 100 %, solo una de estas

instituciones considera que ya han rebasado la meta planteada en su misión y que se hace necesario replantear sus metas.

En lo referente al conocimiento del modelo pedagógico en las entrevistas aplicadas a directivos docentes, estos destacaron que sus modelos pedagógicos se había construido con la participación de todos los docentes y se caracterizaban por ser eclécticos, es decir, no se inclinaban por una sola teoría, sino que tomaban de varias teorías lo que consideraban adecuado para su modelo pedagógico. Solo en una sola institución educativa su modelo pedagógico está en proceso de discusión, pues en la entrevista realizada la rectora manifestó que “ nosotros tenemos un modelo pedagógico que se encuentra en discusión porque nosotros hablamos de constructivismo, pero tenemos de todo un poquito, unos profesores que hicieron una maestría que hicieron en la del Norte ellos deben entregar un producto y el producto es el modelo pedagógico, ya hicimos la discusión ya escogimos los últimos, los distribuimos por grupos de docentes, ellos expusieron y ahí nos dimos cuenta si hacemos de este modelo, o cogemos de este otro es un híbrido, es ecléctico...”

En cuanto a la asignación de responsabilidades, en las entrevistas realizadas a los directivos docentes, todos resaltaron el sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad de los docentes. En la entrevista realizada a la psicóloga de una de las instituciones expresó que “Todos los docentes saben cuáles son las actividades y cuáles son los talleres que ellos desarrollan en cada una de sus áreas, eso es fantástico porque todos están transversalmente incluidos y articulados, eso nos da mucho éxito; Los docentes por grados están a cargo de las escuelas de padre. Los coordinadores y el departamento de bienestar organizan la semana institucional”. De igual forma dos instituciones coincidieron en que la asignación académica se da de acuerdo al perfil docente, están organizados por área de estudio, de acuerdo a su énfasis y su estudio.

Al indagar sobre el uso de recursos que apoyen el proceso enseñanza- aprendizaje, en la entrevista realizada a directivos docentes, en cuanto a la infraestructura está correspondía en algunas instituciones a lo básico, aulas adecuadas, sillas, iluminación, laboratorios, salas de informática, etc. uno de los coordinadores en la entrevista comentó que: “obviamente uno tiene que tener unos mínimos, unas buenas aulas, una buenas sillas y que todos tengan su silla, que el profesor tenga para escribir en el tablero y que el tablero se vea, la iluminación, o sea eso que uno conoce de la infraestructura, la nuestra no es la mejor, la infraestructura nuestra es viejísima, incluso nos ha tocado abrir espacio porque ha ido creciendo la población y hay salones que si tu los miras dices... pero no tenemos otra forma, porque no somos autónomos para tumbar y construir, pero esas cosas son necesarias, hay cosas básicas que tenemos que tener para poder funcionar”. Otro coordinador manifestó algo similar durante la entrevista, al decir que los recursos muchas veces alcanzan solo para mantenimiento, una de las rectoras comentó “tenemos bastantes ayudas educativas, tenemos laboratorio, tenemos computadoras, para uso pedagógico de los docentes, por área tenemos dos salas de informática, tenemos amplificadores, tenemos el área de bilingüismo, tenemos salón de eventos, que estamos terminando ahora y tenemos la sala de audiovisuales... algunas de estos recursos fueron gestionados con recursos propios”

En cuanto a la dimensión de procesos académicos, en la práctica pedagógica, tanto en la entrevista realizada a directivos docentes como el cuestionario aplicado a docentes, los planes de estudio se realizan con base en los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y se encuentran en mejora continua, es decir, que está articulado y coherente. Además, cuentan con mecanismos de seguimiento y retroalimentación, a partir de los cuales mantienen su pertinencia, relevancia y calidad, dado que anualmente se hacen los ajustes pertinentes. Sin embargo, en cuanto a formatos institucionales para la planeación de clases, sólo dos de las cuatro instituciones manejan uno institucional, no siendo esto impedimento para que en los cuatro establecimientos se

haga un seguimiento concienzudo a la planeación y práctica pedagógica en el aula; también encontramos que en estas instituciones la asignatura de comprensión lectora es una fortaleza puesto que, se trabaja con una intensidad horaria de 2 y hasta 3 horas semanales, desde transición a undécimo grado, además de estar articulada con el proyecto lector, en algunos casos el padre de familia debe comprar textos de comprensión lectora para trabajar en clases, cabe destacar que estos textos son de las áreas básicas y no solo de lenguaje. Adicional a esto cada una desarrolla prácticas que conllevan a buenos resultados tales como, la asignación de monitores en los salones de clases, evaluaciones tipo ICFES y simulacros, ya sea aplicados por los docentes de la institución o por entidades externas y la utilización de bibliobancos entre otras.

En las indagaciones realizadas en cuanto a las estrategias pedagógicas utilizadas, cada institución emplea estrategias diferentes para lograr sus objetivos, por ejemplo en una de ellas al iniciar el año escolar hacen una prueba diagnóstica tipo ICFES que se hace para todos los estudiantes y a partir de los resultados obtenidos los profesores hacen planes de mejoramiento y realizan las adecuaciones pertinentes a los planes de área, no manejan proyectos de área, pero si los proyectos transversales establecidos por el MEN, en los cuales el 100% de docentes están involucrados, pues se articulan con cada una de las áreas de la malla curricular, además docentes, directivos docentes y orientadores conforman una comunidad de aprendizaje bien constituida, espacio que permite el intercambio de experiencias significativas, de tal forma que se enriquecen cada uno de los actores; en otra institución el hecho de ser de carácter técnico - industrial y al ver los estudiantes asignaturas como dibujo técnico y electricidad les permite que estos desarrollen habilidades cognitivas, en asignaturas como matemáticas y física. Desde el departamento de bienestar escolar se maneja un proyecto llamado “Para seguir adelante” en el que se trabaja con la motivación escolar, particularmente con estudiantes que están reiniciando el grado, cabe resaltar

que en esta escuela se ha cambiado la cultura del “repitente” y los estigmas que esto representa, según la psicorientadora ha tenido buenos resultados logrando disminuir los niveles de reprobación. En entrevista realizada a una de las rectoras, esta expresó que en su institución se desarrollan actividades como las “ferias” en cada asignatura, esto permite el crecimiento académico y convivencial en los estudiantes y es liderado por los docentes, también realizan actividades desde pastoral, formación religiosa, que el niño esté en sintonía en cuanto a la formación de valores. En otra de las instituciones las estrategias están enfocadas en la exigencia de los docentes hacia los estudiantes, dice el coordinador “seguimiento con lupa a las estudiantes sobre todo en la media, la misma intensidad horaria de matemáticas, lenguaje y comprensión lectora en todas las modalidades y el desarrollo de los proyectos transversales y proyecto Ondas.

Cabe anotar, que el cuestionario basado en la guía 28, que se elaboró como instrumento para evaluar la gestión de buenas prácticas, no fue diligenciado por docentes, ni por directivos docentes ya que consideraron que lo que hacían era aplicar a cabalidad las actividades planificadas y hacerle el respectivo seguimiento.

En la revisión documental para indagar sobre el Sistema de Evaluación Institucional, en las cuatro instituciones se observó, que se especifican los procedimientos de evaluación, al igual que los aspectos a evaluar y la valoración asignada a los estudiantes, de acuerdo a su desempeño académico durante cada periodo, además se especifica la escala institucional y los tiempos de evaluación. En relación a los criterios para la promoción de estudiantes, se especifican en forma clara, organizada y detallada, cuáles son los requisitos que debe tener un estudiante para poder ser promovido, lo cual es pertinente con las normas que establece el gobierno. De igual forma, las evaluaciones periódicas, con sus respectivos periodos de nivelación y las actividades de mejoramiento, las cuales son orientadas por los docentes, quienes las realizan en los tiempos y fechas establecidas por la institución, aplicando estrategias y llevando así el debido proceso, el



cual consiste en realizar actividades de nivelación a los estudiantes con desempeño bajos, si estos no alcanzan los desempeños mínimos en la o las asignatura, por lo que se les hace entrega de un plan de mejoramiento.

Desempeño de los estudiantes y resultados académicos, se analizaron teniendo en cuenta los registros que para tal efecto tiene establecidas las instituciones (planillas, plataformas digitales, consolidados académicos, informes académicos) los cuales también tienen su soporte en el informe anual entregado por el MEN a través de los resultados del ISCE en donde se pueden observar en la tabla 08, los resultados de las pruebas saber, los bajos índices de reprobación y deserción y el clima escolar.

Uno de los principales hallazgos que tienen en común las instituciones focalizadas, es la exigencia, el control y seguimiento exhaustivo al proceso de enseñanza - aprendizaje, exigencia a los estudiantes, los cuales deben demostrar un alto desempeño académico, al no ser así, el padre de familia es informado de inmediato, donde también se compromete con el plan de mejoramiento de su acudido. Exigencia al docente en el cumplimiento de su quehacer en el aula, pues no hay espacio para la improvisación, cada proceso debe ser rigurosamente planeado conforme a los propósitos planteados. La exigencia trae consigo control y seguimiento, a los procesos académicos y de evaluación, a la asistencia, al cumplimiento, al acompañamiento de los padres de familia, a los proyectos, a los planes de mejora, en fin, a cada una de las acciones que se llevan a cabo dentro del establecimiento educativo.

### **Análisis variable mejoramiento continuo.**

Para Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del

empresario y del proceso” (p. 68). Al llevarlo al contexto educativo significa que las instituciones educativas han emprendido procesos de mejora efectivos y que además han logrado mantenerse en el tiempo. Estos procesos responden a necesidades particulares de cada institución lo cual se pudo observar en las entrevistas y la revisión documental realizadas.

En cuanto al índice de mejoramiento sintético, aunque todas presentan altos índices para mejora y las estrategias para mantenerlas son variadas, se ajustan a la realidad escolar de cada una de ellas, es así como algunas optan por hacer énfasis en actividades relacionadas con la preparación para las pruebas de estado, otra considera que los resultados de este índice sintético están asociados a la permanencia y estabilidad de los docentes y de los estudiantes, debido a que estos últimos entran desde transición y llegan hasta grado once, por ende son “producto” del colegio.

En lo que respecta a la evaluación institucional los hallazgos encontrados en la revisión documental dan cuenta de que estas cuatro instituciones realizan anualmente las evaluaciones institucionales para observar fortalezas y debilidades, oportunidades de mejora, en los procesos e implementar y desarrollar los planes de mejora institucional pertinentes. En las entrevistas realizada a directivos docentes uno de estos expresó “se hace revisión todos los años de los planes de mejora, este plan es el que cumplen todos y se utilizan estrategias diferentes, aquí el plan de mejoramiento es institucional y lo hemos creado nosotros con base en las necesidades institucionales y en los resultados de las pruebas icfes donde nos dice que están fallando en esto y se hacen los ajustes necesarios”, otro coordinador manifestó “ cada vez que hay semana institucional, se organizan jornadas pedagógicas con el fin de hacerle seguimiento y retroalimentación a estos planes de mejora. Aunque la investigación se centró la gestión

académica, se pudo evidenciar que estos planes de mejora abordan todas las gestiones, la directiva, la administrativa, la financiera y la comunitaria.

Las instituciones educativas objeto de estudio de esta investigación tienen en común un notable interés por mejorar cada día más sus procesos, por ser eficientes, eficaces y efectivas, por esto tienen como prioridad mejorar en cada uno de sus áreas de gestión, en especial la académica, puesto que es está, la que más afecta el aprendizaje de los estudiantes, convirtiéndose en un factor crítico para el mejoramiento continuo de estas escuelas.

### Conclusiones

Al analizar los procesos de mejoramiento de las escuelas exitosas del municipio de Soledad que demostraron tener una trayectoria de mejoramiento sostenida de acuerdo al Índice Sintético de Calidad Educativa, se logró describir y determinar las dinámicas escolares identificando las prácticas concretas cotidianas que están implementando directivos y docentes para promover el mejoramiento en el logro de los aprendizajes y desarrollo integral de los estudiantes.

El componente pedagógico es el que más impacta el aprendizaje del estudiante y se convierte en factor crítico del mejoramiento de una institución educativa, es por eso que esta investigación se centró en la gestión académica, para determinar cómo desde el currículo y las buenas prácticas pedagógicas se logran resultados de calidad. Por lo que podemos concluir que las escuelas objetos de estudio:

- Son instituciones que dan prioridad al aprendizaje del estudiante y que unifican sus esfuerzos para que este sea de calidad, para esto planifican y hacen seguimiento estricto a cada uno de los procesos, por ello actualizan sus planes de estudio de acuerdo a las falencias presentadas en pruebas saber, pruebas externas y diagnósticos que realizan periódicamente, adecuan el modelo pedagógico a sus necesidades y formas de hacer, no adaptan sus prácticas a un enfoque, por el contrario enriquecen su modelo de acuerdo al propósito que se han planteado, tienen un sistema de evaluación congruente, diseñado para fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje, el cual permite el seguimiento, la retroalimentación y la planeación de la mejora.
- Entienden la planeación como eje transversal de todos los procesos, se siguen los planes de mejoramiento fruto de la autoevaluación y la socialización de los resultados como derrotero institucional, donde intervienen todos los actores de la acción educativa, se

planean los proyectos transversales, articulando estos con cada área de la malla curricular, se planean las clases, sus objetivos, estrategias, tiempos y recursos, así como también se planean todos los procesos directivos y administrativos que fortalecen el componente pedagógico.

- Priorizan el seguimiento académico, brindando con diversas estrategias apoyo pedagógico a estudiantes con dificultades de cualquier ámbito, puesto que es percibido como un ser integral que necesita formación en todas las dimensiones del ser.
- El cuerpo docente es idóneo y comprometido, cada uno ubicado en su área de experticia, motivados a innovar y a transformar su quehacer en el aula en experiencias significativas. Cada institución cuenta con una planta docente fija y completa lo que facilita los procesos
- Son escuelas con trayectoria en mejoramiento, esto gracias a la continuidad de los procesos, estrategias maduras (más de 3 años) que fueron planeadas, ejecutadas, evaluadas, retroalimentadas y reformuladas a partir de un plan de mejora.

Recapitulando, los procesos de mejoramiento continuo desde la gestión académica se dan en la medida en que se organizan y planean las prácticas educativas, para ello es necesario instalar mecanismos de apoyo, control y seguimiento, para el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando decisiones pertinentes y oportunas, para lograr estudiantes integrales y capaces, evitando así alumnos rezagados. Sumado a esto, un equipo de directores, coordinadores, psicoorientadores y profesores capacitados, motivados y capaces de asumir el liderazgo desde sus áreas, padres de familias comprometidos, empoderados de los procesos académicos de sus acudidos. Esta suma de factores aportan la sinergia necesaria para que las escuelas mejoren sostenidamente y dando pasos agigantados hacia la calidad educativa.

### **Recomendaciones**

A partir de los hallazgos de esta investigación se considera necesario explorar cada una de las áreas de gestión de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, para así describir, analizar y comparar las dinámicas en cada una de estas instituciones e identificar las buenas prácticas en cada una de estas áreas, entendiendo que estos procesos son engranajes de un mismo sistema, se han tocado aspectos de las diversas gestiones, pero se hace necesario adentrarse en cada una de ellas y aprender sobre cómo mejoran y las estrategias que han utilizado para sostener ese mejoramiento y de este modo poder tener un panorama completo e integral de las características de una escuela en búsqueda de la calidad educativa.

El equipo de investigación considera relevantes los hallazgos encontrados, dado que las sumas de ellos conformarán un compendio interesante de conjunto de acciones que fortalecerán los procesos de enseñanza - aprendizaje de las instituciones educativas soledañas, por lo que se propone una guía de estrategias para mejorar, donde se enfatizarán aquellas prácticas pedagógicas que han puesto en marcha las escuelas focalizadas.

### Referencias

Alcaldía Municipal de Soledad (2012). Plan territorial de formación docente 2012 – 2015

“soledad nos necesita a todos” hacia una educación competitiva, pertinente y de calidad.

Disponible en: [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-319469\\_archivo\\_pdf\\_Soledad.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-319469_archivo_pdf_Soledad.pdf)

Alcaldía Municipal de Soledad. Plan de Desarrollo Territorial, Soledad confiable 2016 – 2019

(2016). Disponible en: [http://soledad-atlantico.gov.co/apc-aa-](http://soledad-atlantico.gov.co/apc-aa-files/36633361366435313139313765643061/23.-de-junio-de-2016-pdt-soledad-confiable-2016-2019-aprobado_1.pdf)

[files/36633361366435313139313765643061/23.-de-junio-de-2016-pdt-soledad-confiable-2016-2019-aprobado\\_1.pdf](http://soledad-atlantico.gov.co/apc-aa-files/36633361366435313139313765643061/23.-de-junio-de-2016-pdt-soledad-confiable-2016-2019-aprobado_1.pdf).

Álvarez Jiménez, G. (2014). El sistema educativo Finlandés: Modelo para la política Educativa de Catalunya. Extraído de: <http://hdl.handle.net/2445/57952>

Andino-Yépez (2001) “Folleto para diseño de proyecto de Tesis” s/Ed. Guayaquil Ecuador.

Anillo Fernández M., Bahoquez González L., Fontalvo Fontalvo M., Santiago Gómez E. &

Varela de la Rosa D.(2017) Evaluación curricular de una Escuela Normal Superior del departamento del Atlántico (Master's thesis, Universidad del Norte) URI

<http://hdl.handle.net/10584/7690>

Aponte Herrera, L. M., & Tafur Cabrera, J. L. (2014). *Gestión escolar su incidencia en la implementación de la calidad en establecimientos educativos oficiales no certificados* (Doctoral dissertation, Universidad de la Costa CUC). URI:

<http://hdl.handle.net/11323/839>

Arias Gómez, A. J., & Alvarado Silva, S. P. (2017). El sistema educativo colombiano y su eficacia en la formación de valores éticos y morales en el Estudiante de Básica Primaria.

Ariza Pérez, K. P., & Peñaranda Armenta, E. E. (2019). Propuesta integral de gestión

pedagógica como estrategia para el fortalecimiento del índice sintético de calidad educativa (Doctoral dissertation, Universidad de la Costa).

Arrién, Juan (1998). Calidad y Acreditación exigencias a la universidad. UNESCO documentos.

Series Higher education in the XXI century: view of Latin America and the Caribbean.

Vol.1 p. 417-430.

Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación, 6ª.

*Edición, México. Recuperado de: [http://observatorio.epacartagena.gov.](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)*

*co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.*

*compressed. pdf.*

Beltrán, S. M. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas/The directive management: a concept derived from the understandings of principals and coordinators at public schools in Bogota. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589.

Berrio Pereira, K. (2017). *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. (Master's thesis, Universidad de Antioquia). URI: <http://hdl.handle.net/123456789/2919>

Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2e).

Briceño, M. U. (2016). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*, 3(1e).

Cabrera Rodríguez, L. (2000). La enseñanza en España: Balance de una década (1985-1995).



- Tempora. Segunda Época. Vol.3. Extraído de  
[https://www.researchgate.net/profile/Leopoldo\\_Cabrera/publication/274703612\\_La\\_enseñanza\\_en\\_Espana\\_balance\\_de\\_una\\_decada\\_1985-1995/links/552643450cf24b822b407a7c/La-ensenanza-en-Espana-balance-de-una-decada-1985-1995.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Leopoldo_Cabrera/publication/274703612_La_enseñanza_en_Espana_balance_de_una_decada_1985-1995/links/552643450cf24b822b407a7c/La-ensenanza-en-Espana-balance-de-una-decada-1985-1995.pdf)
- Cano, E. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: La Muralla.
- Castro Rubilar, F (2005). Gestión Curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos, (10), undefined-undefined. [fecha de Consulta 12 de Octubre de 2019]. ISSN: 0717-2141. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=979/97917573002>
- Castro, W. R. A., Montes, L. S. P., & Trujillo, A. E. P. (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *Investigación & Desarrollo*, 24(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/indes.24.2.8031>
- Casanova, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4), 6-20.
- CEPAL, N. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Corbella, M. R. (2016). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104. Extraído de:  
<https://ojs.publius.us.es/ojs/index.php/fuentes/article/view/2354>
- Cubillos, M. C., & Rozo, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
- Chamorro, D. (2015). Orientaciones para la evaluación curricular (documento sin publicar). Barranquilla: Universidad del norte.

- Creswell, J. (2003). Outline: Creswell's Research Design [Esquema: Diseño de investigación de Creswell]. Recuperado de <http://www.ics.uci.edu/alspaugh/human/crewel.html>
- Dakar, M. D. A. (2000). Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26 a 28 de abril de 2000.
- Dávila, Maria Paulina (et-al). Serie de guías No.5. Planes de Mejoramiento: Y ahora... ¿Cómo mejoramos? Ministerio de Educación Nacional. Bogotá D.C, enero de 2004
- De Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. *Bogotá, Colombia: Leyer.*
- De Educación, L. G. (1994). Ley 115 de 1994. *Constitución Política de Colombia.*
- Colombia. (1994). *Ley general de la educación: Ley 30 de 1992: diciembre 28, Ley 107 de 1994: enero 7, Ley 115 de 1994: febrero 8, Decreto 1860 de 1994: agosto 3, Decreto 1857 de 1994: agosto 3.* Ministerio de Educación Nacional.
- Del Estado, C. E. (2014). Las escuelas de éxito. Características y experiencias. *Participación Educativa.*
- De Zubiría Samper, Julián (2015). Hacia un acuerdo nacional para mejorar la calidad de la educación básica y media en Colombia. *Revista Educación y Ciudad*, [S.l.], n. 19, p. 39-56, dic. 2015. ISSN 2357-6286. Disponible en: <http://www.idep.edu.co/revistas/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/118>
- Díaz, V. (2001a). Construcción del saber pedagógico. Sinopsis Educativa, *Revista Venezolana de Investigación.*, 1(2), 13-40.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
- Elmore, R. y City, E. (2007). The Road to School Improvement: It's hard, it's bumpy, and it takes as long as it takes. *Harvard Education Letter*, Volume 23, Number 3

- Fenstermacher, G. D. & Richardson, V. (2005). On making determinations of quality in teaching. *Teachers College Record*, 107, 186-213. doi:10.1111/j.1467-9620.2005.00462.x
- Gallegos, M. (2008). La nueva fase de políticas de la calidad educativa en Latinoamérica y el Caribe: medición y evaluación del rendimiento académico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 38(1-2).
- García, S., Maldonado, D., & Rodríguez, C. (2014). *Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación básica y media en Colombia*. URI: <http://hdl.handle.net/11445/150>
- García, S., Maldonado, D., Perry, G., Rodríguez, C., & Saavedra, J. E. (2014). Tras la excelencia docente: ¿Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos. Bogotá: Fundación Compartir.
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Torres-Vitoria, N. (2017). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Goodson, I. F. (1991). La construcción social del currículum: posibilidades y ámbitos de investigación de la historia del curriculum. *Revista de Educación*, (295), 7-37.
- Gómez Mendoza M. & Maza Miele A. Estilos y estrategias de enseñanza aprendizaje de docentes, y su relación con la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes de 9° del Colegio Americano de Barranquilla. (Master's thesis, Universidad de la Costa) URI <http://hdl.handle.net/11323/420>
- Gopinathan, S., & Lee, M. H. (2018). Excellence and equity in high-performing education

- systems: policy lessons from Singapore and Hong Kong/Excelencia y equidad en sistemas educativos de alto rendimiento: lecciones de las políticas educativas en Singapur y Hong Kong. *Infancia y Aprendizaje*, 41(2), 203-247.
- Gopinathan, S., & Mardiana, A. B. (2013). Globalization, the state and curriculum reform. In *Globalization and the Singapore curriculum* (pp. 15-32). Springer, Singapore.
- Gray, J.; Hopkins, D.; Reynolds, D.; Wilcox, B.; Farrell, S. y Jesson, D. (1999). Improving Schools: Performance and Potential, Buckingham: Open University Press.
- Gripenberg, M. y Lizarte, E. (2012). El sistema educativo en Finlandia y su éxito en la prueba PISA. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 3, pp. 14 – 24.
- Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México.
- Harris, A. and Chapman, C. (2004), IMPROVING SCHOOLS IN DIFFICULT CONTEXTS: TOWARDS A DIFFERENTIATED APPROACH. *British Journal of Educational Studies*, 52: 417–431. doi:10.1111/j.1467-8527.2004.00276.x
- Harris, A. (2009). Distributed leadership in schools: Developing leader tomorrow [El liderazgo distribuido en las escuelas: Desarrollo de líder de mañana]. Londres: Routledge y Falmer press. doi: <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9>
- Herrera Boom, V., Montes Alfaro, I., Tapia García, M., & Santiago Barros, E. (2017). Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una Institución Educativa (Master's thesis, Universidad del Norte).
- Hopkins, D. (2008). Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones. Área de Educación Fundación Chile. Extraído de: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro\\_Hopkins.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Hopkins.pdf)

- Hopkins, D.; Harris, A. y Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development: growth states and strategies. *School Leadership and Management*, 17 (3), p. 401-411. DOI: [doi.org/10.1080/13632439769944](https://doi.org/10.1080/13632439769944)
- Huberman, S. (1999). *Cómo se forman los capacitadores. Arte y saberes de su profesión*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice.
- López, G. J. B., & Ortega, T. J. M. (2017). Cambios en la percepción del profesorado sobre la incidencia positiva de las tecnologías digitales en educación primaria y secundaria. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, (18).
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Ministerio de Educación Nacional MEN. (1995). *La calidad de la educación un asunto de todos*. Serie documentos especiales, Saber, Sistema Nacional de Evaluación. Santafé de Bogotá:
- Ministerio de Educación Nacional (2004). *Táctica y estrategia de la calidad educativa*. Al Tablero, 26, 4-7.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Serie Guías N. ° 34: Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional (2013). *Gestión Educativa*. [online]  
Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>  
[Accessed 18 Oct. 2017].

Mitchell, L.; Cameron, M.; y Wylie, C. (2002). Sustaining school improvement: Ten primary schools' journeys. New Zealand Council for Educational Research

Mora Vargas, Ana Isabel (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación.

Revista Educación, 29(2), undefined-undefined. [fecha de Consulta 30 de Octubre de 2019].

ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44029206>

Mortimore, P. (1997). "Can effective schools compensate for society?", en Halsey y otros, eds.

Education: Culture, Economy and Society, pp. 477–487, Oxford University Press.

Murillo, Javier; Castañeda, Elsa; Cueto, Santiago; Donoso, José M.; Fabara, Eduardo;

Hernández, María Lourdes; Herrera, Mariano; Murillo, Orlando; Román, Marcela y

Torres, Paul (2007). Investigación iberoamericana sobre eficiencia escolar. Bogotá:

Edición del convenio Andrés Bello, 376p.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones

aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en*

*Educación*, 13(1).

Navarro, G. E. (1997). Gestión universitaria: calidad y eficiencia.. Gestión y estrategia, núm. 11 y

12. URI: <http://hdl.handle.net/11191/4620>

Nicoletti, J. A. (2016). Fundamento y construcción del Acto Educativo.

OCDE-MEN (2016). La educación en Colombia. Revisión de políticas nacionales de educación.

París-Bogotá.

Organización de las Naciones Unidas:Objetivos de desarrollo sostenible 2030

Ortega, J. (2002). Calidad de la educación. Revista Ciencias de la Educación, 7.

Panquéva, J. (2008). X Gestión curricular: Planeación, ejecución, control y seguimiento.

Extraído el domingo, 5.

Para el Mejoramiento Institucional, G. (2008). De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento.

*MEN N 34,(pág. 8-147).*

Pereira Pérez, Zulay (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación:

Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare, XV(1), undefined-undefined.

[fecha de Consulta 16 de Noviembre de 2019]. ISSN: . Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194118804003>

Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación:

Una experiencia concreta. Revista electrónica educare, 15(1), 15-29.

Piñeros, L.J. y Rodríguez Pinzón, A. (1998). Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: un estudio en Colombia.

*Washington, DC: The World Bank/Latin America and the Caribbean Region/Department of Human Development.*

Poggi, Margarita (comp.) (1998). Apuntes y Aportes para la gestión curricular. Colección triángulos pedagógicos. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina.

Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective schools: A review. The elementary school journal, 83(4), 427-452.

Quaresma, M. L., & Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia en escuelas públicas de excelencia. *Revista mexicana de investigación educativa*, 21(68), 275-298.

Real Academia Española. diccionario de la lengua española 23 ed. (2019) Madrid. Recuperado de: 879=AQAW<https://www.rae.es/>

Reynolds, D., & Teddlie, C. (2000). The processes of school effectiveness. The international handbook of school effectiveness research, 134-159.

Rodríguez, F. R. (1994). Título: Criterios de análisis de la calidad en el sistema escolar y sus dimensiones. *Revista Iberoamericana de educación*, (5), 45-65.

Sacristán, Feito, Perrenoud & Linuesa, 2012,Diseño, desarrollo e innovación del currículum

- Sahlberg, P. (2015). Un sistema escolar modelo. Finlandia demuestra que la equidad y la excelencia pueden coexistir en la educación A Model Lesson. Finland Shows that Equity and Excellence Can Co-exist in Education.
- Sampieri, H. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México, DF.
- Sánchez Motos, E. (2001). Calidad Total. ORGANIZACIONES de Calidad ORGANIZACIONES de éxito. Ediciones Libertarias. MADRID.
- Sánchez Verín, C. (2012). Apoyemos el encuentro entre docencia e investigación. Multidiversidad management. Octubre (quinto bimestre). Pág. 61. Asistencia técnica y profesional del Norte, S.A. de C.V. DF, México.
- Santiago, R. B. F. (2016). Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de una escuela de excelencia. University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico).
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. *Metodología de la investigación para las ciencias sociales*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Scheerens, J., & Bosker, R. (1997). The foundations of educational effectiveness. Oxford: Pergamon.
- Stewart C. Purkey, and Marshall S. Smith, "Effective Schools: A Review," The Elementary School Journal 83, no. 4 (Mar., 1983): 426-452. <https://doi.org/10.1086/461325>
- Tan, O. S., Liu, W. C., & Low, E. L. (2012). Educational reforms and teacher education innovations in Singapore. *Teacher education frontiers: International perspectives on policy and practice for building new teacher competencies*, 71-91.
- Teddlie, C., Reynolds, D., & Sammons, P. (2000). The methodology and scientific properties of school effectiveness research. The international handbook of school effectiveness research, 55-133.



Toranzos, L. (1996). Evaluación y Calidad. Revista Iberoamericana de Educación, 10(1), p. 2-3.

Extraído de <http://rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>

Ulloa Becerra, S. F., Roca i Casas, E., & Pàmies Rovira, J. (2016). Caracterización de los directores/as de establecimientos educacionales de excelencia académica. Extraído de: <https://ddd.uab.cat/record/174025>

Valderrama, J. (2007). La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación. *Disponible en [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-191868\\_archivo1.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-191868_archivo1.pdf).*

Villegas Sanchez , Patricia (et-al). Guía 2. Los retos que nos proponemos cumplir.

Así formulamos el plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional.

Corpoeducación. Bogotá D.C, noviembre 11 de 2005.

Villegas Sanchez, Patricia (et-al). Guía 11. Guía de Autoevaluación para el

Mejoramiento Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C, Diciembre 2005.

Weber, G. (1971). Inner-City Children Can Be Taught to Read: Four Successful Schools.

Washington, DC: Council for Basic Education.

Yepes, R. L. G. (2010). Calidad educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas. Revista educación y pedagogía, 16(38), 75-89.

**Anexos****Anexo 01****FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS DOCENTES**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Caracterizar el estado situacional de las escuelas exitosas del municipio de Soledad**

1. ¿Qué hace exitosa a la institución? ¿Qué la diferencia del resto de las instituciones educativas del municipio?
2. ¿En qué porcentaje considera usted que se encuentra el establecimiento educativo en cuanto al alcance de las metas establecidas?
3. ¿han logrado implementar iniciativas de mejoramiento que han generado cambios positivos en la institución educativa? ¿cuáles? ¿Lograron sostener esos cambios en el tiempo? ¿A qué creé que se debe?

4. ¿Algunas de esas iniciativas han servido como base para generar otros cambios positivos en la escuela? ¿Qué cambios facilitaron?
5. ¿En qué áreas han avanzado y cuáles tienen un menor desarrollo? ¿En qué factores o áreas centraron los esfuerzos para mejorar?
6. Enumeren las acciones de mejoramiento que han realizado en los últimos años e indiquen qué tipo de acciones son: estrategias restringidas a ciertos aspectos específicos del aprendizaje o de la escuela, estrategias que modifican la gestión, o acciones que contribuyen a generar capacidades técnicas en la comunidad escolar.
7. ¿Existe en la institución alguna experiencia significativa de una práctica exitosa?
8. ¿Cuál fue el detonante para el cambio institucional y qué aspectos debieron transformarse para llegar al cambio?
9. ¿Dentro de la gestión académica qué aspectos considera usted que fueron determinantes para alcanzar la mejora?
10. ¿Que estrategia institucional se adoptó luego de alcanzar la mejora?
11. ¿Qué acciones se tomaron para mantener a la mejora continua?
12. ¿El tipo de acciones de mejoramiento que han emprendido, han sido adecuadas a las necesidades y capacidades de la escuela en el momento en que se implementaron?
13. ¿qué aspectos fue necesario ajustar, redefinir o proponer en su PEI?
14. ¿Qué aspectos del trabajo técnico - pedagógico de los profesores está estructurado?
15. ¿Cuáles cree usted son los componentes del diseño curricular de su institución?
16. ¿Cuáles cree usted, son las políticas institucionales de evaluación que lleva a cabo la institución?
17. ¿Cuál cree usted son los mecanismos de seguimiento que efectúa la institución a través de los cuales controla, ajusta y retroalimenta a partir de sus políticas de evaluación?

18. ¿Usted cree que existen unos procesos administrativos para la dotación, el uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje? ¿Cuáles?

**Anexo 02**

**RÚBRICA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

ITEMS	CRITERIOS	OBSERVACIONES
-------	-----------	---------------

	<b>Existe</b>	<b>No existe</b>	<b>Existe parcialmente</b>	
PEI				
Planes de estudio				
Formato de preparación de clases				
Proyectos transversales				
Proyectos de área				
Proyectos de aula				
Autoevaluación institucional				
sistema de evaluación institucional				
Planes y/o estrategias de mejoramiento				
Seguimiento a planes de mejora				
Informe ISCE				

**Anexo 03**

IDENTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA	
1.	Nombre de la experiencia:
2.	Identificación institucional:
	Dirección principal:
	<div>Teléfono:</div> <div>Correo electronico:</div>
3.	<div>Líder:</div> <div>Cargo:</div>
	<div>Teléfono:</div> <div>Correo electronico:</div>
4.	<b>Ubicación de la experiencia en los ejes misionales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Calidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Equidad</li> </ul>
5.	<b>Palabras claves que permiten clasificar la experiencia.</b> Escriba máximo seis (6) palabras de uso reconocido que permitan a los interesados ubicar su experiencia.
6.	<b>Resumen.</b> (Explique de qué trata la experiencia, en máximo 100 palabras)
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	
7.	Tiempo de desarrollo y estado de la experiencia
	Fecha de inicio:

	<b>Estado actual de la experiencia.</b> (especifique en qué fase se encuentra)
8.	<b>Población beneficiaria de la experiencia.</b> Seleccione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños y jóvenes de la institución educativa</li> <li>• Niños y jóvenes por fuera del sistema educativo.</li> <li>• Padres de familia y/o acudientes.</li> <li>• Docentes</li> <li>• Directivos docentes.</li> <li>• Personal administrativo de la institución educativa.</li> <li>• Actores externos de la institución educativa (empresarios, medios de comunicación, concejales, miembros de asambleas).</li> <li>• Ciudadanos comunes.</li> </ul>
9.	Problema o situación que originó la experiencia. Describa el problema que aborda la experiencia
10.	Objetivo. Escriba el objetivo general y los objetivos específicos de la experiencia.
11.	Articulación con el currículo. Explique cómo se articula la experiencia al currículo de la institución.


12.	Enfoque teórico que la orienta. Mencione los referentes teóricos y/o elementos conceptuales que orientan la experiencia.
13.	Estrategias y actividades. Señale las principales estrategias formuladas para solucionar la problemática que dio origen a la experiencia, así como sus actividades y acciones respectivas.
14.	Actores. Señale los actores que intervienen en la experiencia. Describa para cada uno de ellos el papel que juega en la experiencia y cómo contribuye a alcanzar los objetivos y las metas propuestas.
15.	Recursos:
16	Evaluación. Describa las estrategias, mecanismos e instrumentos utilizados para evaluar y hacer seguimiento a la experiencia.



	Balance de la experiencia
17.	Factores que facilitan su implementación. Señale los elementos o factores que han facilitado el desarrollo de la experiencia y que favorecen su sostenibilidad. Factores que dificultan su implementación. Indique las dificultades encontradas y las estrategias aplicadas para resolverlas.
18.	Resultados. Presente de manera clara los principales resultados obtenidos con la experiencia.
19	Impacto social. Describa los efectos o transformaciones que ha producido la experiencia entre la población beneficiaria.
20.	Sistematización y socialización de la experiencia. Adjunte el documento de sistematización de la experiencia, así como otros documentos que considere pertinentes. Relacione aquí.
21	Aprendizajes. Señale los principales aprendizajes que se han desarrollado con la experiencia en el establecimiento educativo.

22.	Acciones futuras. Indique las estrategias y actividades de la experiencia que se planean para el futuro.	
23.	Mecanismos e instrumentos que permiten replicar la experiencia. Marque una X en la casilla correspondiente, si la experiencia cuenta con:	
	a. Metodología definida y documentada.	b. Materiales e instrumentos de apoyo para la ejecución.
	c. Manuales o guías	d. Procesos de capacitación sobre la metodología y el uso de materiales
24.	Fecha de diligenciamiento:	



 <b>UNIVERSIDAD DE LA COSTA</b> 1970 <b>Anexo 04</b>	<b>UNIVERSIDAD DE LA COSTA</b>		
<b>Programa:</b> Maestría en educación			
<b>Título proyecto:</b> Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión pedagógica.			
<b>GESTIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>			
Estimado docente, directivo docente, con el objetivo de analizar la gestión pedagógica de su institución, le invitamos a completar la siguiente información considerando su experiencia y observaciones frente a las dinámicas institucionales.			
Asesora: Alicia Inciarte G.	Maestranes: Mónica Manjarres y Shirley Laborde		

Instrucciones: Marque con una X el nivel de desarrollo pertinente a la práctica implementada.

Escala valorativa: 1. Alto    2. Medio    3. Bajo

Nombre de la práctica:				
	Criterios		Nivel de desarrollo	X
1	Fundamentación	¿Responde a las prioridades del plan	1. La práctica muestra una alta articulación con las políticas nacional, departamental y/o local.	

		sectorial (local, departamental o nacional) y contribuye al logro de los objetivos y metas que éste propone?	2. La práctica tiene relación con algunos elementos de la política.	
			3. La práctica no está alineada con las políticas.	
2	<b>Pertinencia</b>	¿Integra las características y necesidades particulares de la población a la que se dirige?	1. La identificación de los beneficiarios se hizo mediante diagnósticos. Se definieron acciones de focalización de la población de acuerdo con necesidades diferenciales.	
			2. Los beneficiarios y sus necesidades están bien caracterizados. La práctica muestra intentos de clasificar con algún criterio a los beneficiarios.	
			3. Los beneficiarios: Están definidos, pero no hay claridad sobre sus necesidades y no se sabe cuál es su impacto en ellos. Son abordados sin considerar sus diferencias particulares.	

3	<b>Consistencia</b>	¿Tiene un enfoque conceptual que se relaciona con los procesos e instrumentos que maneja? ¿Los procesos y procedimientos forman parte de la cultura organizacional? ¿La estructura de la entidad se ha ajustado para incorporar la práctica	1. Cuenta con un enfoque conceptual claro que relaciona todos sus elementos de implementación.  La estrategia contempla mecanismos para consolidar prácticas en la cultura y se ven cambios evidentes. Los procesos de la entidad se han transformado con la práctica, se han documentado y se comparan con los de otros. Además, se aplica el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). La estructura institucional ha sido analizada y ajustada para que la práctica se mantenga.	
			2. Cuenta con un enfoque conceptual que no se refleja en todos sus elementos de implementación. Los cambios culturales requeridos son claros y se inician estrategias para incorporarlos. Los procesos se han transformado, están documentados y se empieza a aplicar el ciclo PHVA. La estructura se ha revisado pero se han introducido pocos cambios para instalar la práctica.	

			3. No tiene claramente definido su enfoque conceptual, No existen estrategias para la generación de nuevas prácticas institucionales. Los procesos no han sido modificados, no están documentados y no siguen el ciclo PHVA. No se ha dimensionado el cambio requerido en la estructura.	
4	<b>Madurez</b>	¿Cuenta con un tiempo de evolución de por lo menos dos años en el que se ha logrado estabilizar los procesos que implica? ¿Existen mecanismos de mejora continua?	1. La práctica se desarrolla desde hace más de dos años y muestra un proceso de mejoramiento continuo.	
			2. La práctica tiene una evolución de un año o menos y no muestra aún elementos de mejora incorporados.	
			3. La práctica es reciente, por lo que presenta resultados parciales.	
5	<b>Empoderamiento de actores</b>	¿Tiene estrategias que permiten que los actores educativos apropien los	1. Existe una estrategia sistemática para mejorar las competencias de los actores involucrados. Existen alianzas formales. Los aliados efectúan aportes sistemáticos y participan activamente.	

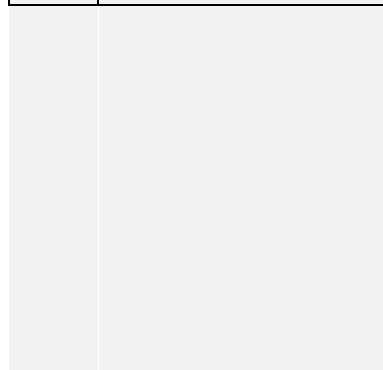
		conocimientos, métodos e instrumentos de la experiencia para que puedan implementarla autónomamente? ¿Se desarrolla a través de alianzas y aportes de diferentes organizaciones privadas o comunitarias?	2. Existe una estrategia de formación de los actores involucrados más centrada en las acciones que en las competencias que deben desarrollar. Existe alguna relación con actores por fuera del sector educativo, pero su participación no es permanente. Hay aportes esporádicos a la práctica.	
			3. La práctica no cuenta con mecanismos de formación de los actores involucrados. Algunos aliados participan de forma esporádica y no formalizada. Los aportes de los aliados no son claros.	
6	<b>Evaluación y seguimiento</b>	¿Cuenta con mecanismos continuos de seguimiento a los procesos y recursos?	1. Se dan procesos de evaluación regular. Existen mecanismos, instrumentos y responsables de esta labor. Los resultados de la evaluación se emplean para introducir mejoras a la práctica.	
		¿Sus resultados se evalúan periódica- mente a través de indicadores?	2. Se realizan algunos ejercicios de evaluación.  Hay debilidades en los formatos o en la recolección y análisis de la información.	




			3. No se reportan ejercicios de evaluación de la práctica o son muy incipientes.	
7	<b>Resultados e impactos</b>	¿Evidencia resultados con una tendencia positiva y sostenida? ¿Ha producido impactos demostrables? ¿Contribuye a solucionar la problemática? ¿Aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de la entidad?	1. Los resultados: son buenos y muestran una tendencia positiva. Están sustentados por mediciones que arrojan indicadores para el análisis de los avances de la práctica o sus oportunidades de mejoramiento.	
			2. Los resultados son positivos. Se reporta el uso de algunos indicadores.	
			3. Los resultados son reportados anecdóticamente y no hay evidencias que los respalden. No hay datos o indicadores sobre los resultados. Existen algunos datos pero no son usados para analizar el avance o las oportunidades de mejoramiento de la experiencia.	
8	<b>Replicabilidad transferibilidad</b>	¿La práctica cuenta con mecanismos e instrumentos que permiten	1. Se han realizado ejercicios de réplica en otros contextos. Existen mecanismos (manuales, instrumentos, estrategia de formación) para asegurar buenos resultados en procesos de réplica.	

		a otras organizaciones ajustar y adaptar la experien- cia? ¿Ha sido replicada con resultados positivos en otras organizaciones?	2. Se inician procesos de réplica o existe un interés de hacerlo. Se ha sistematizado la experiencia, lo que facilita potenciales réplicas.	
			3. No se han dado ejercicios de réplica y no hay expectativas al respecto. No se ha sistematizado la experiencia.	
9	<b>Sostenibilidad</b>	¿Cuenta con condiciones políticas, técnicas, humanas, financieras y tecnológicas que aseguran su continuidad en el tiempo?	1. Se han consolidado elementos políticos, técnicos y humanos para atenuar los riesgos de sostenibilidad de la experiencia.	
			2. Los riesgos de sostenibilidad de la práctica han sido identificados, mas no se han definido estrategias para enfrentarlos. Hay elementos técnicos y humanos que minimizan los riesgos de sostenibilidad.	
			3. Existen riesgos para que la práctica se mantenga, los cuales no han sido previstos ni cuantificados.	
10	<b>Innovación</b>	¿Ha creado o adaptado un modelo novedoso para	1. El modelo, además del diseño y aplicación de procesos e instrumentos para resolver el problema no son tradicionales. La	

		abordar un problema? ¿Ha generando alternativas diferentes a las tradicionales para gestionar proyectos?	práctica ha sido reconocida por terceros debido a que propone nuevos elementos para resolver un problema y para gestionar las estrategias definidas.	
			2. La práctica cuenta con elementos nuevos en el diseño o aplicación de procesos e instrumentos para resolver el problema.	
			3. La práctica no presenta elementos nuevos frente a experiencias precedentes para resolver un problema.	



 <b>UNIVERSIDAD DE LA COSTA</b> <small>1970</small>	<b>UNIVERSIDAD DE LA COSTA</b>	
<b>Anexo 05</b>		
<b>Programa:</b> Maestría en educación		
<b>Título proyecto:</b> Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión pedagógica.		
<b>AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: GESTIÓN ACADÉMICA</b>		
Estimado docente, directivo docente, con el objetivo de analizar la gestión pedagógica de su institución, le invitamos a completar la siguiente información considerando su experiencia y observaciones frente a las dinámicas institucionales.		
Asesora: Alicia Inciarte G.	Maestranes: Mónica Manjarres y Shirley Laborde	

Instrucciones: Marque con una X el nivel de desarrollo pertinente a la práctica implementada.

Escala valorativa: 1 = Existencia      2 = Pertinencia      3 = Apropiación      4 = mejoramiento continuo

	Proceso	Componentes
1	Diseño	Plan de estudios

	<b>Pedagógico (curricular)</b>	1. El plan de estudios es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI.	
		2. Hay un plan de estudios institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, y en su elaboración se tuvieron en cuenta las características del entorno, la diversidad de la población, el PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias establecidos por el MEN.	
		3. Se cuenta con un plan de estudios para toda la institución que, además de responder a las políticas trazadas en el PEI, los lineamientos y los estándares básicos de competencias, fundamenta los planes de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes. Otorga especial importancia a la enseñanza y el aprendizaje de contenidos actitudinales, de valores y normas relacionados con las diferencias individuales, raciales, culturales, familiares, que le permitan valorar, aceptar y comprender la diversidad y la interdependencia humana.	
		4. El plan de estudios es articulado y coherente. Además, cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación, a partir de los cuales se mantienen su pertinencia, relevancia y calidad.	
		<b>Enfoque metodológico</b>	
		1. La institución ha definido parcialmente un enfoque metodológico que hace explícitos los métodos de enseñanza por áreas o grados.	

		2. La institución cuenta con un enfoque metodológico que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a métodos de enseñanza, relación pedagógica y usos de recursos que responde a las características de la diversidad de la población.	
		3. Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes desarrollan el enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza flexibles, relación pedagógica y uso de recursos que respondan a la diversidad de la población.	
		4. La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del enfoque metodológico con el PEI, el plan de mejoramiento y las prácticas de aula de sus docentes. Esta información es usada como base para la realización de ajustes.	
		<b>Recursos para el aprendizaje</b>	
		1. Ocasionalmente se han establecido procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje. Cuando existen, se aplican esporádicamente.	
		2. La institución cuenta con una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y hay una conexión clara entre el enfoque metodológico y los criterios administrativos.	
		3. La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje permite apoyar el trabajo académico de la diversidad de sus estudiantes y docentes.	

		4. La institución evalúa periódicamente la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y las ajusta en función de los nuevos requerimientos.	
		<b>Jornada escolar</b>	
		1. La institución posee mecanismos aislados para ejecutar el control de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.	
		2. La institución cuenta con mecanismos claros, articulados y sistemáticos para realizar el seguimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes.	
		3. Los mecanismos para el seguimiento a las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes hacen parte de un sistema de mejoramiento institucional que se implementa en todas las sedes y es aplicado por los docentes.	
		4. La institución evalúa periódicamente el cumplimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes y toma las medidas pertinentes para corregir situaciones anómalas	
		<b>Evaluación</b>	
		1. La evaluación del desempeño académico de los estudiantes responde a criterios individuales o de áreas.	

		2. La institución cuenta con una política de evaluación de los desempeños académicos de los estudiantes que contempla los elementos del plan de estudios, los criterios de los docentes e integra la legislación vigente.	
		3. La institución tiene una política de evaluación fundamentada en los lineamientos curriculares, los estándares básicos de competencias y los artículos 2° y 3° del Decreto 230 de 2002 y el artículo 8 del decreto 2082 de 1996, la cual se refleja en las prácticas de los docentes.	
		4. La institución revisa periódicamente la implementación de su política de evaluación tanto en cuanto a su aplicación por parte de los docentes, como en su efecto sobre la diversidad de los estudiantes, e introduce los ajustes pertinentes.	
2	<b>Prácticas pedagógicas</b>	<b>Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales.</b>	
		1. La institución ha definido parcialmente cuáles son las opciones didácticas que emplea. Éstas son usadas individualmente por los docentes.	
		2. La institución cuenta con un enfoque metodológico y estrategias de divulgación accesibles para todos que hacen explícitos los acuerdos básicos relativos a las opciones didácticas que se emplean para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, así como de los usos de recursos.	
		3. Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes se apoyan en opciones didácticas comunes y específicas para cada grupo poblacional, las que son conocidas y	



		compartidas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el plan de estudios.	
		<p><b>4.</b> La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación de las opciones didácticas que utiliza en función del enfoque metodológico, las prácticas de aula de sus docentes, el PEI y el plan de estudios. Esta información es usada como base para la elaboración de estrategias de mejoramiento.</p>	
		<b>Estrategias para las tareas escolares</b>	
		<p>1. La institución reconoce que las tareas escolares tienen una gran importancia pedagógica; sin embargo, los docentes las manejan bajo criterios individuales.</p>	
		<p>2. En algunas sedes hay algunos acuerdos básicos entre docentes y estudiantes acerca de la intencionalidad de las tareas escolares para algunos grados, niveles o áreas.</p>	
		<p>3. La institución cuenta con una política clara sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes y ésta es aplicada por todos los docentes, conocida y comprendida por los estudiantes y las familias.</p>	
		<p>4. La institución revisa y evalúa periódicamente el impacto de las tareas escolares en los aprendizajes de los estudiantes y ajusta su política en este tema.</p>	
		<b>Uso articulado de los recursos para el aprendizaje</b>	

		1. La institución tiene una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje, pero ésta no está articulada con la propuesta pedagógica.	
		2. La institución cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica, pero ésta se aplica solamente en algunas sedes, niveles o grados.	
		3. La institución tiene una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada con su propuesta pedagógica. Además, ésta es aplicada por todos.	
		4. La institución revisa y evalúa periódicamente la articulación entre la política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje y su propuesta pedagógica, y realiza ajustes a la misma con base en los resultados de los estudiantes.	
		<b>Uso de los tiempos para el aprendizaje</b>	
		1. La institución tiene una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, pero ésta no está articulada con las actividades pedagógicas. La organización y división del tiempo es deficiente, lo que se traduce en frecuentes improvisaciones.	
		2. La institución cuenta con una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, pero ésta se aplica solamente en algunas sedes, niveles o grados.	

		3. La institución cuenta con una política sobre el uso apropiado de los tiempos destinados a los aprendizajes, la cual es implementada de manera flexible de acuerdo con las características y necesidades de los estudiantes. No obstante, hay pocas oportunidades para complementarlo con actividades extracurriculares y de refuerzo.	
		4. La política de distribución del tiempo curricular y extracurricular es apropiada y se utiliza efectivamente. Además, la institución revisa y evalúa periódicamente el uso de los tiempos destinados a los aprendizajes, y realiza los ajustes pertinentes para que éstos sean aprovechados apropiadamente.	
3	<b>Gestión de aula</b>	<b>Relación pedagógica</b>	
		1. Hay un reconocimiento de la importancia de la interacción pedagógica como un pilar del proceso educativo; sin embargo, la organización del trabajo de aula privilegia la relación unilateral con el docente.	
		2. Los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la negociación con los estudiantes.	
		3. Las prácticas pedagógicas se basan en la comunicación, la coestión del aprendizaje y la relación afectiva y la valoración de la diversidad de los estudiantes, como elementos facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, y esto se evidencia en la organización del aula, en las relaciones recíprocas y en las estrategias de aprendizaje utilizadas.	

		4. La institución hace seguimiento a las relaciones de aula, y diseña e implementa acciones de mejoramiento para contrarrestar las debilidades evidenciadas.	
		<b>Planeación de clases</b>	
		1. Los docentes cuentan con una herramienta de planeación muy general en la que se explicitan: (1) los contenidos del aprendizaje; (2) los logros; y (3) los recursos didácticos.	
		2. Los planes de clases desarrollan el plan de estudios y allí se definen: (1) los contenidos del aprendizaje; (2) los logros; (3) el rol del docente y del estudiante; (4) la elección y uso de los recursos didácticos; (5) los medios, momentos y criterios para la evaluación; y (6) los estándares de referencia. Sin embargo, éstos no son aplicados en todas las sedes, niveles, áreas o grados.	
		3. La planeación de clases es reconocida como la estrategia institucional que posibilita establecer y aplicar el conjunto ordenado y articulado de actividades para: (1) la consecución de un objetivo relacionado con un contenido concreto; (2) la elección de los recursos didácticos; (3) el establecimiento de unos procesos evaluativos; y (4) la definición de unos estándares de referencia. Los planes de aula establecen sistemas didácticos accesibles a todo el estudiantado, que minimizan barreras al aprendizaje y están relacionados con el diseño curricular y el enfoque metodológico.	

		4. La institución revisa y evalúa periódicamente su estrategia de planeación de clases, y utiliza los resultados para implementar medidas de ajuste y mejoramiento que contribuyen a la consolidación de conjuntos articulados y ordenados de actividades para desarrollar las competencias de los estudiantes.	
		<b>Estilo pedagógico</b>	
		1. El trabajo de clase privilegia lo disciplinar como fuente exclusiva de estructuración de contenidos de enseñanza y la exposición magistral del conocimiento.	
		2. En la institución se presentan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral. Además, se tienen en cuenta los intereses, ideas y experiencias de los estudiantes como base para estructurar las actividades pedagógicas.	
		3. En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza (proyectos, problemas, investigación en el aula, etc.) que favorecen el desarrollo de las competencias. Se caracteriza por dar a cada estudiante la oportunidad de participar en la elección de temas y estrategias de enseñanza incluyendo a quienes utilizan sistemas de comunicación alternativos.	

		4. La institución realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula, verifica su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes, y promueve estrategias para fortalecerlas.	
		<b>Evaluación en el aula</b>	
		1. La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento académico incompleto, que no es conocido por todos los docentes, estudiantes y padres de familia.	
		2. Los mecanismos de evaluación del rendimiento académico son conocidos por la comunidad educativa, se eligen estrategias de evaluación de acuerdo con las características de la población, pero sólo se aplican ocasionalmente.	
		3. El sistema de evaluación del rendimiento académico se aplica permanentemente. Se hace seguimiento a los estudiantes de bajo rendimiento, pero este no es conocido por los padres de familia.	
		4. El sistema de evaluación del rendimiento académico de la institución se aplica permanentemente. Se hace seguimiento y se cuenta con un buen sistema de información. Además, la institución evalúa periódicamente este sistema y lo ajusta de acuerdo con las necesidades de la diversidad de los estudiantes.	
4	<b>Seguimiento</b>	<b>Seguimiento a los resultados académico</b>	

	<b>académico</b>	1. El seguimiento que se hace a los resultados académicos de los estudiantes es aislado e individual, y no se generan acciones remediales para el logro de los objetivos.	
		2. El cuerpo docente hace un seguimiento periódico y sistemático al desempeño académico de los estudiantes para diseñar acciones de apoyo a los mismos.	
		3. El seguimiento sistemático de los resultados académicos cuenta con indicadores y mecanismos claros de retroalimentación para estudiantes, padres de familia y prácticas docentes.	
		4. La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes, con el propósito de mejorarlo.	
		<b>Uso pedagógico de las evaluaciones externas</b>	
		1. Los resultados de las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) son conocidos por los docentes, pero éstos no se utilizan para diseñar e implementar acciones de mejoramiento.	
		2. El análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) origina acciones para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.	
		3. Las conclusiones de los análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado) son fuente para el mejoramiento de las prácticas de aula, en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional.	

		4. La institución hace seguimiento a la incidencia de los resultados de las evaluaciones externas en las prácticas de aula y realiza acciones correctivas para su ajuste, las cuales son establecidas en el plan de mejoramiento.	
		<b>Seguimiento a la asistencia</b>	
		1. La institución tiene algunas estrategias para controlar el ausentismo, pero éstas se aplican esporádicamente en algunas sedes, y sin indagar sus causas.	
		2. La institución cuenta con una política clara para el control, análisis y tratamiento de las causas de ausentismo.	
		3. La política institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes.	
		4. La institución revisa y evalúa periódicamente su política de control y tratamiento del ausentismo en función de los resultados de la misma, e implementa los ajustes pertinentes.	
		<b>Actividades de recuperación</b>	
		1. La institución cuenta con actividades de recuperación de los estudiantes, pero éstas han sido diseñadas a partir de criterios individuales que no garantizan el mejoramiento de los resultados.	



		2. Algunas áreas o sedes han diseñado actividades articuladas de recuperación de los estudiantes y su aplicación incide parcialmente en sus resultados.	
		3. Las prácticas de los docentes incorporan actividades de recuperación basadas en estrategias que tienen como finalidad ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de sus resultados.	
		4. La institución revisa y evalúa periódicamente los efectos de las actividades de recuperación y sus mecanismos de implementación, y realiza los ajustes pertinentes, con el fin de mejorar los resultados de los estudiantes.	
		<b>Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje.</b>	
		1. Por iniciativa individual, algunos docentes se ocupan de los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje de los estudiantes.	
		2. La institución cuenta con políticas y mecanismos para abordar los casos de bajo rendimiento y problemas de aprendizaje, pero no se hace seguimiento a los mismos, ni se acude a recursos externos.	
		3. La institución cuenta con programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico, así como con mecanismos de seguimiento, actividades institucionales y soporte interinstitucional.	

		4. La institución revisa y evalúa periódicamente los resultados de los programas de apoyo pedagógico que realiza e implementa acciones correctivas, tendientes a mejorar los resultados de los estudiantes.	
		<b>Seguimiento a los egresados</b>	
		1. La institución tiene un contacto escaso y esporádico con sus egresados y la información sobre ellos es anecdótica.	
		2. La institución tiene un plan para realizar el seguimiento a sus egresados, pero la información no es sistemática, ni permite el análisis para aportar al mejoramiento institucional.	
		3. La institución hace seguimiento a los egresados de manera regular, y utiliza indicadores para orientar sus acciones pedagógicas. Además, promueve su participación y organización, y cuenta con una base de datos que le permite tener información sobre su destino (estudios postsecundarios y/o vinculación al mercado laboral).	
		4. La institución revisa y evalúa periódicamente su plan de seguimiento a egresados y la información que éste arroja para adecuar y mejorar la pertinencia de sus acciones, así como su capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas del estudiantado y su entorno.	

**Anexo 06**

Fecha\_\_\_\_\_

Estimado docente:

Ref: Diseño y validación de instrumentos

Cordialmente nos dirigimos a usted para solicitar su valiosa intervención determinando la validez de los cuestionarios anexos, los cuales serán aplicados a los docentes y directivos docentes de las en las instituciones educativas exitosas en el municipio de Soledad (según el índice sintético de calidad de los últimos tres años), para determinar las buenas prácticas desde la gestión académica que han permitido el mejoramiento continuo en estas escuelas.

Estos instrumentos tienen como finalidad la obtención de información para nuestro proyecto, Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión pedagógica. La información obtenida a través de estos cuestionarios tendrá un manejo estrictamente confidencial y con fines exclusivamente académicos

Agradecemos su preciada colaboración.

Cordialmente.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Shirley Laborde Durán

Monica Manjarres López

cc. 22590372

cc. 45479776

## **ESCUELAS EXITOSAS Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DESDE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Analizar los procesos de mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa en las escuelas exitosas del Municipio de Soledad en cuanto a la gestión académica.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en el proceso de mejoramiento continuo de las escuelas exitosas del municipio de Soledad, que han logrado resultados de calidad.
- Desarrollar estrategias de socialización de resultados dirigidas a instituciones educativas del municipio de Soledad con déficit en sus procesos.

#### **VARIABLE: CURRÍCULO**

Es la carta de navegación de cada institución, que abarca tanto los procesos académicos, como los no académicos, los cuales deben condicionarse al aspecto sociocultural, económico y educativo del entorno, buscando la formación integral del educando y la adquisición de competencias para la vida.

#### **DIMENSIONES DE LA VARIABLE:**

**Gestión curricular:** la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

**Procesos académicos:** Son la suma de acciones que permiten y facilitan el proceso de enseñanza - aprendizaje, desde la planeación de la práctica pedagógica, estrategias de fortalecimiento, sistema de evaluación, planes de mejora, hasta el seguimiento de resultados, entendiéndose como un proceso continuo, flexible, inclusivo y participativo.

#### VARIABLE: MEJORAMIENTO CONTINUO

Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (p. 68)

#### DIMENSIONES DE LA VARIABLE:

Estándares de calidad: Son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad



<p>resultados de calidad.</p> <p>Desarrollar estrategias de socialización de resultados dirigidas a instituciones educativas del municipio de Soledad con déficit en sus procesos.</p>		<p>y educativo del entorno, buscando la formación integral del educando y la adquisición de competencias para la vida.</p>			<p>aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas pedagógicas.</li> <li>• Estrategias pedagógicas para fortalecer el aprendizaje.</li> <li>• Sistema de evaluación institucional.</li> <li>• Desempeño de los estudiantes.</li> <li>• Resultados académicos</li> </ul>
	<p>Mejoramiento continuo.</p>	<p>Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más</p>	<p>Estrategias utilizadas para la mejora continua en los</p>	<p>Estándares de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de mejoramiento sintético.</li> <li>• Evaluación institucional.</li> <li>• Seguimiento a</li> </ul>

		efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (p. 68)	procesos de formación de los estudiantes.		planes de mejora.
--	--	--	--	--	----------------------



**INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN****OPINIÓN DE EXPERTOS**

Nombres investigadores: Laborde Durán Shirley y Manjarres López Mónica

Título trabajo de investigación: **Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión pedagógica**

Instrumento motivo de evaluación: Gestión de buenas practicas

Autor del instrumento: Ministerio de Educación Nacional

Nombre del experto validador: DAYRE MENDOZA

Profesión: PROFESORA ASOCIADA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	X		
Esta formulado con lenguaje apropiado	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		El objetivo específico 2, de la socialización debe ser el centro de atención en su propuesta, será un buen aporte
Induce a la respuesta (sesgo)		X	No está sesgado

Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información.	X		
Pertinente a los objetivos y requerimientos de la educación actual.	X		Es un aporte importante para la gestión de la educación actual
Mide lo que pretende.	X		

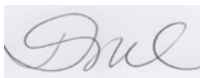
Aspectos de validación				
Criterios	Deficiente 00 – 25%	Aceptable 26 – 50%	Satisfactorio 51 – 75%	Excelente 76 – 100%
Pertinencia de las preguntas con los objetivos.			X	
Pertinencia de las preguntas con las variables.				X
Pertinencia de las preguntas con las dimensiones.				X
Pertinencia de las preguntas con los indicadores.				X
Relevancia del contenido				X
Factibilidad de la aplicación				X

Promedio de valoración: Bastante aplicable y favorable

Lugar y fecha: 21 octubre 2019

No. Cédula: 13.931. 099

Firma del experto:



## INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### OPINIÓN DE EXPERTOS

Nombres investigadores: Laborde Durán Shirley y Manjarres López Mónica

Título trabajo de investigación: **Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión pedagógica**

Instrumento motivo de evaluación: autoevaluación institucional, gestión académica

Autor del instrumento: Ministerio de Educación Nacional

Nombre del experto validador: DAYRE MENDOZA

Profesión: PROFESORA ASOCIADA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	X		
Esta formulado con lenguaje apropiado	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Induce a la respuesta (sesgo)		X	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		

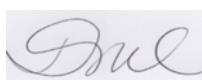
El número de ítems es suficiente para recoger la información.	X		
Pertinente a los objetivos y requerimientos de la educación actual.	X		
Mide lo que pretende.	X		

Aspectos de validación				
Criterios	Deficiente 00 – 25%	Aceptable 26 – 50%	Satisfactorio 51 – 75%	Excelente 76 – 100%
Pertinencia de las preguntas con los objetivos.			X	
Pertinencia de las preguntas con las variables.				X
Pertinencia de las preguntas con las dimensiones.				X
Pertinencia de las preguntas con los indicadores.				X
Relevancia del contenido				X
Factibilidad de la aplicación				X

Promedio de valoración: MUY FAVORABLE

Lugar y fecha: 21 DE OCTUBRE, 2019

Firma del experto:



No. Cédula: 13 931 099

Anexo 07





## Recomendaciones de escuelas exitosas para escuelas que quieren mejorar

Estas recomendaciones se basan en los hallazgos encontrados en la investigación Escuelas exitosas y el mejoramiento continuo desde la gestión académica, realizada en el municipio de Soledad, que buscó analizar aquellos factores, características, estrategias que conllevaron a estos procesos de mejora.

De igual forma determinar cómo el currículo y las buenas prácticas pedagógicas inciden en estos procesos de mejoramiento.

Consideramos que los hallazgos resultado de esta investigación sirvan como reflexión y se tomen como referencia para aquellas escuelas que tiene la intención de avanzar por el

sendero del mejoramiento, de tal forma que comprendan que dicho sendero, se recorre a través de distintas trayectorias, que responden a ciertos momentos, capacidades, necesidades y

recursos. Es en una invitación a la reflexión acerca del nivel de desarrollo de cada escuela y de las estrategias y acciones que se deban implementar para

mejorar puesto que, muchas veces es solo desarrollar los procesos debidamente planificados de forma eficiente y responsable por todas y cada uno de los miembros de la comunidad para mejorar estos resultados.

Socializar estrategias que conlleven a la implementación de buenas prácticas desde la gestión académica en instituciones educativas con déficit en sus procesos pedagógicos que deseen implementarlas con el objetivo de iniciar procesos de mejoramiento continuo que redunden en aprendizajes de calidad para sus estudiantes y promover el desarrollo personal y social de los mismos.

1

**AUTOEVALÚATE.** Cuando la institución realiza una autoevaluación e identifica fortalezas y debilidades, puede trazarse metas claras, concretas e implementar planes de mejora efectivos los cuales le permiten obtener resultados de calidad.

2

**PLANEA.** El éxito de una institución educativa está en la planeación, planear permite la organización, el control y el seguimiento a los procesos, esta inicia con el plan de mejora, los planes de área, la planeación anual de los proyectos y por supuesto la planeación de clase, así como cada una de las actividades que llevan a cabo en la escuela.

3

**DIAGNOSTICATE.** Las pruebas externas e internas son un excelente insumo para el diagnóstico de fortalezas y debilidades, cada proceso, estrategia o proyecto debe partir de un diagnóstico, de un estado inicial que queremos cambiar. Además de punto de partida para los planes de área.

4

**ACTUALIZATE.** Luego de la retroalimentación de la autoevaluación institucional y de fijar las nuevas metas, es imperativo actualizar los



5

**DESARROLLA.** Las escuelas exitosas desarrollan diversos proyectos que buscan enriquecer los procesos enseñanza aprendizaje de sus estudiantes, ya sean proyectos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional o aquellos que surgen para responder a necesidad propias de cada institución, estos proyectos tienen características como la inclusión y la articulación, en función a los objetivos educativos propuestos, por ejemplo el plan lector para mejorar la comprensión lectora, aspecto importante en las pruebas saber.

6

**SEGUIMIENTO.** El estudiante es el centro del proceso educativo. Un seguimiento adecuado al proceso de formación y estrategias efectivas para potenciar habilidades destacadas de los estudiantes se convierte en una enorme ventaja. De igual forma este seguimiento permite identificar a tiempo, los vacíos y dificultades que puedan tener, e implementar mecanismos efectivos para ayudarlos y apoyarlos (actividades de profundización, nivelación, recuperación)

7

**AJUSTATE.** Es necesario encontrar una identidad como institución, construir un modelo pedagógico que se ajuste a las necesidades y metas de la comunidad educativa, es posible tomar de diferentes referentes y alimentar el enfoque institucional.

8

**EMPODERA.** Convierte en tu aliado más cercano al padre de familia. Pon en marcha diversas estrategias le motiven a estar más inmerso en los procesos escolares, que se apropie de su rol como actor fundamental del proceso de enseñanza - aprendizaje.

